



**Maria Dulce
Pereira Mendes Guanilho**

**Os cidadãos e a qualidade dos
serviços prestados na área do
urbanismo**

Projecto apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica do Doutor João Gonçalo Gomes de Paiva Dias, Professor Coordenador da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho ao meu marido Luís e aos meus
filhos Ricardo e Mariana

o júri

presidente

**Professor. Doutor José Manuel Lopes da Silva
Moreira**

Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

**Professora Doutora Cláudia Sofia Sarrico Ferreira
da Silva**

Professora Associada com Agregação do Instituto
Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica
de Lisboa

**Professor Doutor João Gonçalo Gomes de Paiva
Dias**

Professor Coordenador da Escola Superior de Tecnologia
e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Ao meu marido e filhos, pelo seu amor, compreensão, presença, apoio e tempo que prescindiram da minha presença para que eu pudesse dedicar-me a este trabalho.

À minha mãe e irmã, pelo carinho e disponibilidade que sempre manifestaram.

Ao Professor Doutor Gonçalo Paiva Dias pelo apoio, disponibilidade, ajuda e acompanhamento.

Às minhas colegas Teresa e Elsa, pelo estímulo e companhia nesta etapa das nossas vidas.

Ao Município de Portalegre, na pessoa do senhor presidente José Fernando Mata Cáceres e a todos os colegas que contribuíram para a realização deste trabalho.

palavras-chave administração pública, qualidade e eficiência dos serviços públicos, reengenharia, gestão do conhecimento, sociedade da informação, governo electrónico, sistemas de informação, *workflow*, balcão único, balcão multicanal integrado, interoperabilidade de serviços.

resumo As alterações de paradigma na Administração Pública e Local, a emergência da Sociedade de Informação, assim como o Governo Electrónico, têm colocado ênfase na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e empresas. Estes novos paradigmas pressupõem profundas mudanças culturais e sociais, nomeadamente, na forma como as pessoas e organizações se relacionam e interagem. A informação e o conhecimento tornam-se factores de competitividade. As organizações públicas são obrigadas a avaliar e melhorar o seu desempenho, adoptando modelos de gestão de informação integrada, orientada a processos, em que todas as acções são sistematizadas e direccionadas para atingir objectivos comuns, organizando-se em torno das necessidades e expectativas dos cidadãos e empresas.

Neste projecto é proposto um novo modelo de atendimento no Município de Portalegre, assente numa filosofia de Balcão Multicanal Integrado, que suporta múltiplos canais de atendimento e em que os serviços disponibilizados se encontram organizados por eventos de vida.

Para elaborar este projecto foi feita uma revisão da literatura em áreas relacionadas com os paradigmas anteriormente mencionados e descrita a pré-intervenção efectuada, a metodologia utilizada no decorrer do projecto para atingir os objectivos propostos, bem como os constrangimentos verificados e sucessos alcançados.

keywords

public administration, quality and efficiency of public services, reengineering, knowledge management, information society, electronic government, information systems, *workflow*, single window, multi-channel delivery, interoperability of services.

abstract

The change of paradigm in Public and Local Administration, the emergence of the Information Society, as well as the E-Government, have placed emphasis on the quality of services provided to citizens and businesses. These new paradigms require deep cultural and social changes, particularly in the way people and organizations relate to and interact. The information and knowledge become competitive factors. Public organizations are required to assess and improve their performance by adopting models of integrated information management, process-oriented, in which all actions are systematic and targeted to achieve common goals, organizing itself around the needs and expectations of citizens and businesses.

In this project, we propose a new model of service in the Municipality of Portalegre based on the philosophy of Integrated Multichannel Online Services, which supports multiple service channels and where the services provided are organized by life events.

To make this project a review of literature was made in areas related to the previously mentioned paradigms and described the pre-intervention made, the methodology used during the project to achieve the proposed objectives and the constraints and successes recorded.

Índice

Capítulo 1 - Introdução	1
1.1 Objectivos	1
1.2 Motivação	3
1.3 Estrutura do Projecto	4
1.4 Relevância da temática	5
Capítulo 2 – Reformas Administrativas	7
2.1 As reformas da Administração Pública a nível global	7
2.2 Reforma da Administração Pública em Portugal	11
2.3 Reforma da Administração Local	15
2.4 Eficiência e qualidade dos serviços públicos	16
2.5 Reengenharia de processos	23
2.6 Avaliação de desempenho	25
Capítulo 3 - Sociedade da informação e Governo Electrónico	27
3.1 Definição de Sociedade da Informação	27
3.1.1 Sociedade de informação na União Europeia	29
3.1.2 Programas para o desenvolvimento da sociedade da informação em Portugal	31
3.2 Gestão do conhecimento	33
3.3 Sistemas de informação e <i>Workflow</i>	34
3.4 Governo electrónico	37
3.5 Modelos de atendimento e relacionamento com os cidadãos/empresas na AP e AL	45
3.5.1 Modelo tradicional de atendimento nos Municípios	47
3.5.2 Implementação do conceito de Balcão Único na AP	47
3.5.3 Balcão Multicanal Integrado	49
3.5.4 Interoperabilidade de serviços	50
Capítulo 4 – Modelo proposto	53
4.1 Município de Portalegre – Pré-intervenção	53
4.2 Proposta de implementação de um “Balcão Multicanal Integrado” no MP	58
4.3 Metodologia e Desenvolvimento	61
4.3.1 Implementação do Balcão Único no MP	61
4.3.2 Sistema de informação / tramitação dos processos	70
Capítulo 5 - Conclusões	85
4.1 Contributo	85
4.2 Principais constrangimentos	86

4.3	Perspectivas de Desenvolvimento.....	88
	Siglas e Acrónimos	89
	Bibliografia	91
	Legislação	97
	Anexos	101
	Anexo I	103
	Anexo II	111
	Anexo III	119
	Anexo IV	129
	Anexo V	149

Índice de Figuras

Figura 1- Estrutura da <i>CAF</i>	20
Figura 2 - Modelos para sustentabilidade no sector público	21
Figura 3 - Fases de Maturidade do e-Gov	41
Figura 4 - Evolução do número de sítios <i>Web</i>	42
Figura 5 -Níveis de maturidade.....	43
Figura 6 - Resultados por níveis de maturidade 2007/2005	43
Figura 7- Critérios de maturidade	45
Figura 8 - Framework de serviços comuns da AP	51
Figura 9 – Balcão Único	56
Figura 10 - Funções do Serviço de Atendimento	57
Figura 11- Fluxograma simplificado de Licença de Utilização	66
Figura 12 - Fluxograma Simplificado de Processo de Licenciamento	67
Figura 13 – Fluxo inicial dos processos antes da intervenção.....	70
Figura 14 - Fluxo inicial processos depois da intervenção	70
Figura 15 - Repetição de tarefas de registo de dados	72
Figura 16 - Simplificação de tarefas	72
Figura 17 - Processo de Licenciamento de obras de edificação actual	80
Figura 18 - Processo de licenciamento de obras de edificação proposto	81

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Iniciativas para o desenvolvimento da sociedade de informação	31
Tabela 2 – Excerto do Manual de Atendimento do Urbanismo	64
Tabela 3 - Processos 2007/2008 - entrega de novos elementos.....	68
Tabela 4 - Transição de processos entre serviços / dias.....	74
Tabela 5 - Simbologia utilizada nos fluxogramas	77
Tabela 6- Documentos instrutórios dos pedidos	82
Tabela 7 - Tabela de pedidos/requisitos de integração	84

Capítulo 1 - Introdução

No presente capítulo, serão descritos os objectivos do projecto, a motivação que levou à escolha do tema, bem como a relevância da temática e a estrutura adoptada na elaboração do mesmo.

1.1 Objectivos

A escolha do tema deste projecto de mestrado “Os cidadãos e a qualidade dos serviços prestados na área do Urbanismo” tem como objectivo principal a implementação no Município de Portalegre (MP) de um modelo de atendimento diferente, focado nos cidadãos e empresas, que promova a qualidade dos serviços prestados.

Neste sentido, o Balcão Multicanal Integrado, com uma vertente física e uma vertente virtual, de acordo com as boas práticas nacionais e internacionais na matéria, caracterizando-se pela prestação de serviços transversais, orientados à satisfação das necessidades dos cidadãos e empresas relacionadas com eventos da sua vida, prestados num canal da sua conveniência (presencial, telefone, internet, *e-mail*), pode resumir-se numa solução.

Entende-se que os serviços públicos têm que repensar a sua função, considerando uma maior abrangência e facilidade de interacção entre estes e os cidadãos e empresas. Este novo conceito permite aos cidadãos e empresas iniciar uma interacção com a Administração Pública (AP) e Administração Local (AL) num canal e acompanhar a sua evolução noutro, o que pressupõe a utilização de uma plataforma comum de prestação de serviços, informações e gestão de conhecimento. Contudo, para que esta solução se consubstancie numa efectiva melhoria, é necessário que contemple uma permanente monitorização dos processos e consequente medição dos resultados alcançados.

Capacitar a organização para fornecer os serviços desejados pelos cidadãos pode ser alcançado pela conjugação das novas tecnologias de informação com a utilização de um conjunto de ferramentas de gestão, tais como a gestão pela qualidade total ou a

reengenharia de processos, tendo em vista a correcção e eliminação das lacunas identificadas na prestação dos serviços.

Não se pretende enveredar por uma vertente especificamente técnica relacionada com a tecnologia e arquitectura subjacentes à integração dos sistemas de informação, uma vez que os conhecimentos técnicos nessa área não o permitem, mas sim pela criação de um modelo a suportar por essa tecnologia, direccionado para a gestão da informação e dos processos. Assim, foram seleccionados alguns processos chave associados a determinados eventos de vida e por sua vez redesenhados para proporcionar uma nova forma de interagir com os seus *stakeholders* internos e externos, designadamente funcionários, cidadãos e empresas.

Para conseguir estes propósitos, foi realizado um conjunto de actividades incluindo uma revisão de literatura, pesquisa de conceitos e normas, e concebida uma proposta de implementação de Balcão Multicanal Integrado, tendo por base as seguintes linhas orientadoras:

- Prestar um serviço público de excelência, orientado para as necessidades dos cidadãos e empresas;
- Simplificar processos e suprimir tarefas desnecessárias, através da sua reengenharia ou melhoria (dependendo do tipo de processo), aumentando assim, a eficiência e eficácia dos serviços prestados;
- Promover o uso intensivo das tecnologias de informação e comunicação (TIC), de forma a garantir um sistema de informação fidedigno e normalizado, que permita disponibilizar aos interessados a informação em tempo útil;
- Promover a interoperabilidade entre os diversos serviços, sistemas de informação e entre a organização e as empresas e os cidadãos.
- Reduzir os custos de contexto, ou seja, os custos para os cidadãos, empresas, derivados do cumprimento de formalidades administrativas, de obrigações de prestação de informações e da sujeição a ónus ou encargos, de origem legal ou regulamentar, directa ou indirectamente, ligados ao exercício de direitos e à prática de actos e actividades;
- Tornar explícito o conhecimento tácito;
- Promover uma gestão orientada a processos, introduzindo métodos de monitorização que permitam avaliar os níveis de serviços alcançados, tendo em vista a introdução de medidas correctivas;

- Promover a avaliação dos níveis de satisfação das empresas e cidadãos, face aos serviços prestados.

1.2 Motivação

As organizações públicas caracterizam-se por uma gestão tradicionalmente hierárquica e burocrática, cujos sistemas de informação são compostos por diversos “silos”, constituindo-se assim como inibidores da interacção entre estas e os cidadãos e empresas. No sentido de ultrapassar estes obstáculos surgem novas teorias de gestão pública a nível nacional e internacional, introduzindo nestas organizações o interesse por novos paradigmas como a qualidade e eficiência dos serviços prestados aos cidadãos e empresas, a reengenharia de processos e a importância dos sistemas de informação para operar estas mudanças.

Por motivos profissionais e pela formação de base em gestão estratégica, este tema assume-se não só como um desafio, mas como uma necessidade no sentido de aprofundar conhecimentos e técnicas que permitam melhorar o modelo de prestação de serviços nas autarquias locais, promovendo assim a satisfação dos cidadãos e empresas e dos próprios colaboradores.

Segundo os novos paradigmas, a melhoria da prestação de serviços passa pela evolução da cultura organizacional no sentido de se centralizar no cidadão, operando processos de mudança numa perspectiva transversal à organização, assentes num modelo de aprendizagem colectiva. Elaborar um modelo estratégico de simplificação dos processos contendo os argumentos suficientes para justificar as melhorias propostas no sentido de promover um sistema de informação transversal, transparente e fidedigno, para além de um desafio pessoal, visa colmatar uma necessidade organizacional e social.

A partilha de informação e a automatização de processos organizacionais são necessidades que surgem normalmente no dia-a-dia das organizações. A diversidade de processos, aplicações e informação sem uma plataforma que promova a sua integração e transversalidade causa dificuldades no acesso e gestão da informação, quer nos processos de atendimento, quer no modelo funcional da organização. Um sistema de informação integrado, assente na tecnologia, permite à organização suportar eficazmente a sua lógica funcional e uma melhor preparação para responder

às constantes exigências e mudanças do seu meio ambiente. Neste caso, a motivação e interesse pela gestão de informação focada nos processos de atendimento prende-se com a necessidade de conhecer os cidadãos e empresas e promover uma gestão da informação que permita uma maior e melhor interação entre estes e a organização e entre estes e funcionários, no sentido de melhorar o relacionamento e satisfação de todos os seus *stakeholders*.

1.3 Estrutura do Projecto

O trabalho foi organizado ao longo de cinco capítulos que se descrevem:

O capítulo 1 – Começa por introduzir a importância da prestação de serviços públicos focados nos cidadãos e empresas, tendo em vista tornar a AP e a AL mais eficientes, eficazes e de melhor qualidade, como principal objectivo do presente projecto. É também apresentada a motivação que levou à escolha do tema, a relevância da temática e a estrutura do projecto.

No capítulo 2 – Abordam-se os vários processos de reforma e mudança na AP e AL, o conceito de eficiência e qualidade nos serviços públicos, a reengenharia de processos e a avaliação de desempenho, por se entender que estes paradigmas têm sido impulsionadores da evolução da qualidade nos serviços prestados.

No capítulo 3 – É efectuada uma abordagem à sociedade da informação, gestão do conhecimento, sistemas de informação e *Workflow*, governo electrónico e modelos de relacionamento com o cidadão e empresas na AP. A sociedade de informação e o governo electrónico enquanto catalisadores dos processos de mudança e da forma como a sociedade se relaciona e interage. Como resultado, a AP e AL tendem a adoptar novos modelos de atendimento, suportados nas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) e em sistemas de informação integrados.

No capítulo 4 – Na descrição do modelo proposto, caracterizam-se a pré-intervenção efectuada no MP, o modelo ideal proposto e os procedimentos metodológicos para implementar o modelo.

O projecto termina com o capítulo 5 – Conclusão, é dedicado às conclusões, aos contributos decorrentes do trabalho desenvolvido. Descrevem-se os constrangimentos

e os sucessos alcançados com o desenvolvimento deste trabalho, as limitações do projecto e os trabalhos futuros.

1.4 Relevância da temática

Existe, hoje, uma pressão generalizada para que a AP em geral, e a AL em particular, disponibilizem serviços mais eficazes e eficientes, mais rápidos e de maior qualidade. Os cidadãos, enquanto “clientes” do sector privado, passaram a ligar-se “*online*”, habituando-se à qualidade dos conteúdos e serviços oferecidos por este sector, em contraposição aos tradicionais padrões de oferta de serviços por parte da AP e AL.

Um dos principais problemas com que os cidadãos se defrontam é o peso da máquina administrativa, cuja complexidade dos processos torna, por vezes, tarefas relativamente simples em tarefas algo pesadas e morosas para os cidadãos. A par disso, na sua maioria, os vários departamentos e serviços da AP e AL, ainda não estão preparados para, de uma forma rápida e eficaz, trocar a informação entre si. Apesar da evolução dos serviços públicos em matéria de disponibilização de serviços *online*, o nível de interoperabilidade organizacional entre os diversos departamentos do estado, bem como nas autarquias locais é ainda, muito baixo.

É imperativo integrar a informação que se encontra dispersa pelos vários sistemas de informação existentes nas organizações, pelo que a implementação de um sistema que permita recolher, integrar e cruzar os dados dos cidadãos é indispensável. Entende-se que a transposição para o sector público e local, de ferramentas utilizadas no sector privado, tem contribuído para melhorar a qualidade dos sistemas de informação, aumentar os níveis de interoperabilidade entre as diversas organizações do estado e entre estas e os cidadãos e empresas, contribuindo assim para melhorar a qualidade dos serviços prestados. Não se pretende apenas criar um modelo de atendimento que se circunscreva a portais de internet, mas que seja alimentado por diversos canais, uma vez que o cidadão ainda procura os canais presenciais e telefone, como meio de contacto preferencial.

Capítulo 2 – Reformas Administrativas

A tentativa por parte da AP e AL de evoluir, no sentido de melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e empresas, caracteriza-se por uma mudança de paradigma de gestão orientada pelo recurso a técnicas de gestão provenientes do sector privado. No presente capítulo, serão descritas as várias reformas administrativas a nível global, nacional e local, para melhor se entender como estas influenciaram as políticas públicas na prestação de serviços.

2.1 As reformas da Administração Pública a nível global

A adopção de políticas de reformas públicas encetadas na década de 70, independentemente das ideologias políticas dos governos, parece ter origem em vários fenómenos:

- A crise do petróleo na década de 70, que originou défices consideráveis nos orçamentos públicos.
- O pós II Guerra Mundial, que deu origem a um período económico de crescentes despesas públicas, bem como um declínio em termos de prosperidade.
- O alargamento do âmbito da actividade do governo, nomeadamente, a opção pelo “Welfare State”¹;
- O modelo burocrático da Administração Pública, caracterizado pela impessoalidade, neutralidade e racionalidade.

A globalização e as inovações tecnológicas também afectaram o funcionamento das organizações públicas, transformando a sua lógica de funcionamento. Com a globalização os “governos perdem o controlo dos fluxos financeiros e comerciais, crescendo, ainda, o aumento do poder das grandes multinacionais” (Abrucio, 2005, pag. 176). Ao longo do tempo, os Estados foram acumulando, de forma exacerbada, um conjunto de actividades e funções, cujos recursos disponíveis já não permitem assegurar o seu cumprimento. O aumento da despesa pública, a burocracia da Administração Pública e a ascensão do Estado de Bem-Estar são, então, apontados como fonte dos problemas existentes.

¹ Estado de Bem-Estar - tinha como objectivo as politica sociais, nomeadamente, nas áreas da educação, saúde, previdência social, habitação, entre outras, para garantir as necessidades básicas da população.

A Administração Pública passa a ser continuamente posta em causa, discutindo-se o seu peso na vida económica e social, o que força as administrações públicas a assumir novos papéis. As organizações públicas, caracterizadas por uma forte componente burocrática e uma estrutura hierárquica piramidal, orientadas por uma gestão fortemente regulada, são obrigadas a sujeitarem-se a “profundos reajustamentos face às novas exigências sociais, num processo de mudança com uma forte componente tecnológica” (Carapeto e Fonseca, 2005, pag. 24). Por vezes os gastos associados ao Estado de Bem-estar acabam por se revelar inadequados, perturbando o equilíbrio dos sistemas financeiros e provocando um desequilíbrio maior do que aquele que desejavam corrigir. Em paralelo, evoluíam os níveis de educação dos cidadãos, a participação política e as suas expectativas sobre o papel do governo e das suas políticas.

Para além disso, as correntes ideológicas, críticas da burocracia, tais como “Public Choice”² (Teoria da escolha pública nos Estados Unidos), bem como o modelo neoliberal de Frederik Hayek na Grã-Bretanha, abriram caminho para uma crítica generalizada ao modelo organizacional do Sector Público.

Todas estas reformas administrativas são, tendencialmente, norteadas pelo paradigma da Nova Gestão Pública (NGP), “nos Estados Unidos, Grã-Bretanha e nas administrações da Europa Ocidental, bem como no outro lado do globo, Austrália, Nova Zelândia e outros países ocidentais” (Kickert, 1996, pag. 1). Este “novo paradigma de gestão pública orienta-se por uma cultura baseada no desempenho e num sector público menos centralizado” (OCDE, 1995, pag. 8).

Para Hood (2002, pag. 186), a “NGP é a designação atribuída a um conjunto de doutrinas administrativas globalmente semelhantes, que dominaram a agenda da reforma burocrática em muitos países da OCDE”, desde o final dos anos 70. Contudo, a “NGP despertou forte discordância entre os burocratas. De um lado, estavam aqueles que defendiam que este era o único caminho para corrigir as falhas irreparáveis ou mesmo a falência moral da antiga gestão pública. Do outro, estavam

² “Para a teoria da escolha pública contribuíram diversos autores (Dows; Tullock; Buchanan; Mancr Olson; George Stigler), sendo a mesma sintetizada por Mueller (1979: 1-2) da seguinte forma: **A escolha pública** pode ser definida como o estudo económico das decisões que não pertencem ao mercado ou, simplesmente, como a aplicação da economia à política. A temática é idêntica à da ciência política: teoria do Estado, sistema de votação, comportamento eleitoral, teoria dos partidos, burocracia, etc. A metodologia é a da economia. O postulado comportamental básico, tal como a economia, é o de que o homem é egoísta, racional e maximiza a utilidade” (Bilhim, 2004, pag. 36).

aqueles que rejeitaram as suas orientações, acusando-a da destruição gratuita de mais de um século de trabalho no desenvolvimento de uma ética e cultura de serviço público distinto”.

O autor defende que a emergência desta corrente, durante os últimos anos, é uma das mais surpreendentes tendências internacionais na Administração Pública. O seu aparecimento parece estar ligado a quatro megas tendências administrativas, nomeadamente:

- “Tentativas de diminuir, ou reverter, o crescimento do governo em termos de despesa pública e número de funcionários;
- A tendência para a privatização e quase-privatização e um afastamento das instituições do governo, com ênfase renovada na subsidiariedade e na provisão de serviços;
- Desenvolvimento da automação, principalmente das tecnologias da informação, na produção e distribuição de serviços públicos;
- Desenvolvimento de uma agenda internacional, cada vez mais centrada em questões gerais da Administração Pública, na concepção de políticas, estilos de gestão e na cooperação inter-governamental, em vez da velha tradição do país de especialização em Administração Pública” (Hood, 2002, pag. 185-186).

A nível Europeu, a tendência é no sentido de implementar programas de modernização administrativa, que permitam não só diminuir os gastos provenientes do Estado de Bem-estar, mas também simplificar o funcionamento da Administração Pública. O foco está em satisfazer as exigências e expectativas dos cidadãos, bem como em alterar a estrutura hierárquica do estado, mais descentralizada, mais flexível e transparente.

Mais recentemente, em oposição aos mecanismos de “competição favorecidos pela Nova Gestão Pública”, surge um novo paradigma da administração pública “a Gestão do Valor Público”, que “coloca uma ênfase forte nas virtudes da colaboração entre agências públicas e entre estas e os cidadãos”. Este paradigma reivindica “maior ambição para a administração pública à luz dos desafios da nova governança – o propósito é o de criar resultados públicos que sejam valorizados” (Stoker, 2006, pag. 26).

A evolução das reformas na administração pública confirma que estas têm adoptado técnicas de gestão privada, caracterizadas por uma maior orientação para o “cliente”, introdução de meios de controlo, responsabilização e optimização do aproveitamento

das tecnologias de informação, assim como por uma aposta na qualidade e uma desagregação das tradicionais unidades de trabalho.

Entende-se que aquilo que está em causa é o reconhecimento de que alguns instrumentos de gestão utilizados no sector privado, por beneficiarem a eficácia e desempenho económico, tendem a ser acolhidos no sector público. A introdução da “gestão” na administração pública tem como finalidade capacitar estas organizações para localizar e eliminar fontes de desperdício, através de instrumentos que permitem um melhor aproveitamento dos recursos. De igual forma “dá aos gestores a liberdade de gerir” (Stocker at all, 2008, pag. 31), deixando as tarefas de definir a missão, os objectivos e a avaliação dos resultados para os políticos. Cabe ao gestor promover a utilização racional de recursos, em função de um determinado projecto ou de determinados objectivos, conciliar opiniões divergentes, resolver problemas e orientar.

A mudança de paradigma na Administração pública surge não só pela necessidade de implementar práticas renovadoras no sector público, em oposição às disfunções burocráticas, mas também pelo facto dos modelos de gestão da qualidade e reengenharia de processos terem evoluído no campo dos serviços nas organizações.

A introdução das novas tecnologias da informação emerge como uma necessidade para suportar as alterações nos processos, obrigando à aquisição de novas competências que permitam a rápida adaptação à mudança. Os diversos departamentos e agências da função pública passam a ter mais autonomia e, consequentemente, mais responsabilidade, sujeita a avaliação de resultados.

Os cidadãos são cada vez mais exigentes e a qualidade dos serviços prestados é constantemente avaliada, obrigando a uma maior transparência dos seus processos.

A normalização e interoperabilidade dos diversos sistemas de informação apresentam-se, então, como uma solução para dar resposta a este desafio. O Governo Electrónico constitui-se também como um elemento chave para a introdução de planos de mudança, permitindo novas formas de interacção com os cidadãos. Neste contexto, a informação, os sistemas informáticos e os processos organizacionais assumem um papel preponderante na dinâmica das organizações. Os processos constituem uma combinação dinâmica das actividades necessárias para o funcionamento da organização, sendo que, qualquer estratégia de integração dos diversos sistemas informáticos tem que considerar cada uma destas realidades, quer em termos de análise e estratégia, quer em termos de implementação, para obter a solução mais

adequada. É necessário identificar os processos chave determinantes para o sucesso de melhoria dos serviços prestados e proceder à sua caracterização e descrição detalhada, para que possam ser objecto de optimização através da implementação de novas tecnologias de informação, designadamente de gestão integrada. Para garantir um sistema de informação fiável, há que ter em consideração não só os fluxos de dados e informação, mas também o conhecimento intrínseco dos diversos actores que actuam sobre os processos.

2.2 Reforma da Administração Pública em Portugal

Durante 48 anos, sob o governo autoritário de Oliveira Salazar (Estado Novo), Portugal fechou-se sobre si mesmo, numa tentativa de se proteger de influências estrangeiras, orientando-se para os seus territórios ultramarinos em detrimento das relações com os países Europeus.

O regime político caracterizava-se por fortes mecanismos de controlo sobre a sociedade, a administração pública, os orçamentos das diversas unidades do governo e os seus funcionários, e a tomada de decisão concentrava-se no topo. “Os funcionários eram vistos principalmente como executores que tinham que obedecer a instruções, o que levou a minimizar a importância das suas qualificações profissionais” (OCDE, 2001, pag. 1). A resignação dos cidadãos ao regime vigente levou à plena aceitação de tudo o que era imposto pelo Estado.

Em 1974, dá-se a queda do Estado Novo, o que provoca alterações a nível social e político. De um regime fechado, altamente controlado e introspectivo, passamos a uma sociedade aberta, virada para o exterior, abrindo caminho para um regime democrático. Para fortalecer a sua integração na economia mundial, Portugal adere à União Europeia (EU), em 1986, assumindo assim uma clara abertura ao exterior.

Comparado com outros países da OCDE, que procediam ao desmantelamento do modelo de Estado de Bem-Estar, Portugal estava ainda a começar a consolidar as suas medidas para um modelo de Estado Social, modelo este que abrangia o sector da “saúde, da segurança social, da educação e da habitação” (Araújo, 2005, pag.2), mas que era insuficiente para abranger toda a população do país. O estado assume, então, funções que antes eram da responsabilidade de estruturas não governamentais. Porém, o aumento das funções do Estado “ocorre sem a necessária renovação das

estruturas administrativas, do modelo de gestão e de funcionamento de todo o sistema" (Araújo, 2005, pag.2). O aumento da despesa pública, o excesso de burocracia e a ineficiência da AP são argumentos suficientes para que esta passe a ser alvo de uma crítica generalizada. Por outro lado, a globalização exige uma AP mais eficaz e eficiente e mais responsável, capaz de dar resposta às necessidades de uma sociedade dinâmica e uma economia em constante mudança.

A conjugação destes factores favorece as condições para dar início a um processo de reforma da AP, influenciada pelas reformas levadas a cabo nos países da OCDE, caracterizadas por uma forte influência da NGP. Desde então, o cidadão tornou-se o centro da reforma, sucedendo-se um conjunto de medidas de modernização administrativa, tendo em vista a redução de formalidades e a promoção da transparência nos serviços públicos. O conjunto de reformas levadas a cabo tinha por objectivo não só melhorar a relação entre a AP e os cidadãos, mas também reduzir os custos associados às obrigações e formalidades administrativas. Inicialmente, verificou-se uma preocupação com a desburocratização e privatização dos serviços públicos, seguindo-se, posteriormente, uma preocupação com a qualidade dos serviços prestados.

Com a criação do regime constitucional, reforçou-se jurídica e politicamente a garantia dos direitos dos cidadãos, permitindo a sua participação na vida política. A Constituição da República impôs princípios fundamentais em termos de organização e procedimentos, estabelecendo, no artº 267º, a estrutura para a administração: "A Administração Pública será estruturada de modo a evitar a burocratização, a aproximar os serviços das populações e a assegurar a participação dos interessados na sua gestão efectiva, designadamente por intermédio de associações públicas, organizações de moradores e outras formas de representação democrática..."(CRP).

O Código do Procedimento Administrativo (Decreto-Lei 442/91, 15 Novembro, com as alterações subsequentes) estabelece um conjunto de princípios orientadores da modernização administrativa, com o foco no cidadão e na salvaguarda dos seus direitos. Só depois destas imposições legais se deu início a uma abordagem mais gestionária, para além da mera "mudança das estruturas e dos procedimentos, procurando-se também mudar a cultura organizacional, ou seja, a forma como as unidades administrativas se relacionam com os cidadãos e empresas" (OCDE, 2001, pag.19). Direitos económicos, sociais e culturais passam a constar da agenda política. O desenvolvimento do país passa então por estabelecer as condições necessárias para

promover o “equilíbrio entre o trabalho, a concorrência e a justiça social, o aumento da igualdade de oportunidades, o desenvolvimento da educação e da formação profissional, e uma nova relação entre os cidadãos e o Governo, factores que podem ser considerados como principal problema, mas também como principal fonte de motivação para a acção do Governo”(OCDE, 2001, pag.2).

Segundo o relatório da OCDE (2001, pag. 2) os principais problemas que Portugal tem que enfrentar são:

- Repensar o papel da Administração Pública, não necessariamente como provedor de serviços. A administração deve garantir os serviços essenciais para a sociedade e equilíbrio da função social, preservando os valores do serviço público;
- Uma Administração Pública com uma nova dinâmica estrutural, de acordo com uma filosofia de pequenas unidades e pequenos grupos de trabalho;
- Favorecer a introdução de mecanismos de mercado na Administração Pública, abrindo caminho à iniciativa privada e empresarial, num ambiente de confiança gratificante para os cidadãos empreendedores;
- Incluir a sociedade no processo de mudança, tanto dentro como fora do sistema. Internamente, as políticas de qualidade e as competências necessárias para promover o desenvolvimento profissional dos funcionários públicos, externamente, mostrando aos cidadãos um papel mais activo na inovação e supervisão do governo sobre a qualidade do serviço público;
- Desenvolver três aspectos no âmbito dos Organismos Responsáveis por esta reforma: a criação de sistemas de informação, formação profissional e sistemas de auditoria.

No sentido de resolver estes problemas, a estratégia de reforma da Administração Pública tem-se caracterizado por uma maior descentralização, pela introdução de mecanismos de contratação privada de pessoas, bens e serviços, pela privatização de serviços, por alterações a nível estrutural, pela introdução de novos métodos de trabalho e organização de processos, bem como alterações ao nível da cultura organizacional.

O recurso a técnicas de gestão provenientes do sector privado como a reengenharia de processos, *CAF (Common Assessment Framework)*, *EFQM (European Foundation for Quality Management)*, o *BSC (Balanced Scorecard)* e as Normas *ISO*, por parte da AP e AL, têm como fim atingir níveis de qualidade e excelência na prestação de serviços.

Segundo um relatório mais recente da OCDE (2008, pag.14), "Portugal tem vindo a reduzir os entraves ao comércio e ao investimento e tem progredido no que toca à redução dos custos que as empresas têm de suportar a nível administrativo e regulatório". Exemplo disso é o programa Simplex, lançado em 2006, a que, desde então, se têm seguido programas anuais, sendo que, em 2008, este foi alargado às autarquias através do Simplex Autárquico. Os programas Simplex caracterizam-se por iniciativas que se destinam a actuar em áreas de simplificação da legislação e dos processos, tendo em vista a melhoria da eficiência geral do sector público e a criação de um contexto mais favorável para as empresas portuguesas, no sentido de tornar Portugal mais atraente para o investimento estrangeiro, contribuindo assim, para um melhor clima de negócios, reduzindo as barreiras ao desenvolvimento e à inovação. Têm promovido a simplificação administrativa através da administração electrónica, tendo já conduzido à implementação de um número significativo de iniciativas para a melhoria do desempenho do sector público e da forma como os respectivos serviços são prestados.

Os principais objectivos dos programas Simplex, caracterizam-se essencialmente por: "Estimular o crescimento económico e a criação de emprego; Tornar mais eficiente e eficaz a prestação dos serviços públicos; Garantir que sejam estabelecidas prioridades claras para as iniciativas de simplificação; Melhorar e sistematizar a colaboração e a cooperação em todo o sector público; Melhorar o desempenho e utilizar de forma sistemática controlos e avaliações" (OCDE, 2008, pag.14-15).

Algumas das medidas mais emblemáticas resultantes das iniciativas Simplex, que reflectem a cooperação entre os diversos ministérios, são: o "Cartão de Cidadão"; a "Empresa na Hora"; o "Sistema de Informação Empresarial Simplificada"; a "Certidão Permanente"; a "Simplificação do licenciamento industrial"; a "Simplificação do licenciamento comercial"; as "Candidaturas e matrículas no ensino superior público electrónicas"; a "Marca na Hora" ou o "Portal da Empresa".

Apesar de ser evidente que Portugal teve um avanço considerável, quer em termos de modelo de governação, quer em termos de reforma da Administração Pública, não podemos deixar de referir, a título de conclusão, a necessidade de promover alguns princípios defendidos por Moreira (2009, pag.72-78), tais como, a substituição do conceito de "Estado de Bem-Estar por Sociedade de Bem-Estar", ou seja, uma sociedade em que o Estado esteja ao serviço das pessoas e não as pessoas ao serviço do Estado. Só assim será possível atingir um dos lemas que tem sido bandeira dos

políticos, quando se fala da reforma da administração pública: “colocar as pessoas em primeiro lugar”. Deste princípio decorre a necessidade de “consciencializar governantes, burocratas e os próprios funcionários públicos, mas também os cidadãos e os empresários”, para um novo papel do governo, que promova a protecção e defesa de uma sociedade e economia verdadeiramente livre e “que favoreça a iniciativa e a criatividade”, em detrimento de um estado intervencionista.

Este autor alerta para o facto de que, num período do “mundo digital e da democracia electrónica”, há que reforçar não só a “disciplina do mercado”, mas também reinventar a sociedade civil, uma sociedade em que se deve reforçar a cidadania e “a riqueza ética das nações”. Esta ética traduz-se na “qualidade com que actuam os profissionais, na coerência e consistência do seu quadro institucional e nos valores de referência que configuram as relações sociais e a vida das organizações”.

2.3 Reforma da Administração Local

O quadro actual da AL concretiza-se no domínio dos municípios e freguesias, entidades autónomas de administração, designadas por autarquias locais. Pela proximidade aos cidadãos, as autarquias e as suas políticas têm grande influência no quotidiano das populações locais. “O município é a entidade local de mais fortes tradições na evolução administrativa portuguesa, representando praticamente a única contrapartida e complemento administrativo ao centralismo da Administração Pública no nosso país” (Pereira e Almeida, 1985, pag. 13).

Antes do 25 de Abril de 1974, “o município era uma instituição administrativa e politicamente diminuída e desacreditada, resultado do modelo centralizador que presidiu à organização administrativa do Estado Novo” (Bilhim, 2004, pag. 10). Com a queda do Estado Novo, a implantação do regime democrático e a promulgação da Constituição Portuguesa de 1976, consagra-se a organização democrática das autarquias locais, definindo-se os princípios do seu estatuto jurídico e da sua autonomia financeira e administrativa.

Tal como a AP, também a AL foi influenciada pelas novas tendências de gestão pública. “A teoria da escolha pública (*public choice*) acentua a necessidade de restabelecer a supremacia do governo representativo sobre o modelo burocrático” (Bilhim, 2004, pag. 36). Segundo esta corrente de pensamento, e neste caso aplicada

à AL, todos os intervenientes, políticos, munícipes e funcionários, nas transacções estabelecidas, tentam satisfazer os seus interesses e maximizar os seus ganhos. Assim, é necessário definir regras de jogo claras, que condicionem a tomada de decisão dos políticos de acordo com regras específicas e permitam transformar as diversas preferências individuais distintas numa única escolha colectiva. Segundo este paradigma, o Município enquanto “Consumidor” ou “Cliente” é livre de escolher o Município que melhor satisfaz as suas necessidades e expectativas.

A NGP assume também um papel preponderante na governação dos Municípios. Na sua análise de implementação das concepções teóricas inerentes à NGP, Rodrigues e Araújo (2005, pag.11) constataram que se “confirma o recurso a mecanismos de mercado embora com diferentes graus”, em diversos municípios de Portugal. Contudo, segundo estes, “algumas práticas têm de ser melhoradas, nomeadamente na ligação entre indicadores de desempenho e gestão de recursos humanos”. A par disso “a utilização de preços de mercado como factor de remuneração dos custos nas empresas municipais, está limitado”, uma vez que são condicionados por contratos programa. O recurso a soluções de mercado, na opinião dos Municípios, não passa pela “falta de eficiência dos serviços municipais, nem significa dificuldades em termos das finanças municipais”, mas sim pela intenção de “elevar os padrões de qualidade e eficiência” (Rodrigues e Araújo, 2005, pag.11).

2.4 Eficiência e qualidade dos serviços públicos

“Embora a ideia de qualidade e eficiência, baseada na satisfação do cliente tenha raízes na Administração da Qualidade Total (*Total Quality Management – TQM*), a qualidade na administração pública tem como foco o cidadão” (Menezes, 2005, pag. 59). Nos serviços públicos a eficiência implica o seu bom funcionamento, conhecer e compreender o seu modo de operar (princípios e regras) e o fim a que se destina. O “princípio da eficiência é atingido quando a acção administrativa alcança os fins materiais, por vias lícitas, impessoais, razoáveis e mediante a satisfação do seu destinatário – o cidadão” (Menezes, 2005, pag.63). A eficiência na prestação dos serviços públicos reflecte-se assim na forma como estes são disponibilizados tendo em vista a satisfação social. “O princípio da eficiência importa no dever que tem o agente público de realizar as suas atribuições com celeridade, perfeição e rendimento funcional” (Meireles, 1996, pag. 90-91). De acordo com este autor a eficiência assume-se como “o mais moderno princípio da função administrativa”, uma vez que

não se limita ao cumprimento de normas legais, “exigindo resultados positivos para o serviço público e um atendimento satisfatório das necessidades da comunidade e dos seus membros.”

A Constituição da República Portuguesa, no seu art.º 81.º, alínea c) define como “Incumbências prioritárias do Estado”, no âmbito económico e social, “Assegurar a plena utilização das forças produtivas, designadamente zelando pela eficiência do sector público”, ou seja, os serviços públicos, devem maximizar a sua eficiência, utilizando de forma eficaz os recursos disponíveis.

Gonçalo Castilho dos Santos, Secretario de Estado da AP, no discurso do na abertura do 7.º Congresso Nacional da AP, «Estado e Administração na resposta à crise», refere que o aumento da eficiência passa: “pela melhoria da prestação individual (qualificação dos funcionários), ... pelo crescente aproveitamento do potencial da gestão partilhada de recursos financeiros, patrimoniais e humanos da nossa Administração, com clara redução de custos e uniformização de procedimentos, numa lógica de simplificação interna dos processos de gestão. ...pela simplificação na prestação de serviços e no contacto com as pessoas, as famílias e as empresas, na busca de maior proximidade e consequente celeridade, flexibilidade e adequação da resposta às necessidades apresentadas”.

“A qualidade, enquanto conceito, é um valor conhecido por todos e, no entanto, definido de forma diferenciada por diferentes grupos ou camadas da sociedade” (Longo, 1996, pag. 9), ou seja, de acordo com as expectativas, necessidades e experiências os indivíduos têm diferentes percepções relativamente aos mesmos produtos ou serviços.

Foram vários os gurus da qualidade que contribuíram para o desenvolvimento da teoria da qualidade, Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby, Taguchi e Ishikawa. Os conceitos e técnicos desenvolvidos por eles têm em comum “um conjunto de elementos chave que se tornaram pilares da teoria da qualidade: envolvimento da gestão de topo, envolvimento e autonomia dos colaboradores, gestão baseada em factos, e ênfase no cliente” (Gomes, 2004, pag.6).

Deming e Juran tiveram um grande impacto no sucesso da qualidade no Japão, o que permitiu nas décadas de 70/80, que este país se tornasse um dos gigantes na economia internacional. Surge então a “Total Quality Management” (Gestão pela Qualidade Total - GQT), uma nova abordagem de gestão com uma grande aceitação

no sector privado americano. A GQT caracteriza-se pela ligação estratégica aos objectivos da organização, compreensão e satisfação dos clientes, envolvimento dos trabalhadores de todos os níveis organizacionais, motivação da gestão de topo para a qualidade e pela percepção da organização como um conjunto de processos que incorporam relações do tipo clientes/fornecedores, orientação para o cliente, a eliminação de erros, a prevenção dos problemas, o planeamento de longo prazo, o trabalho em equipa, a tomada de decisões fundamentada em evidências, a melhoria contínua, a estruturação organizacional horizontal e descentralizada e as parcerias com entidades externas.

“Segundo Pollitt (1990), a GQT veio amenizar as reformas de gestão introduzidas nos serviços públicos durante os anos 80, que não haviam obtido os resultados desejados (eliminar a crise financeira do Estado e tornar o serviço público mais moderno, eficaz e imputável)” (Gazzoli, 2003, pag. 3). Através da GQT os governos esperavam concentrar a atenção dos funcionários nas necessidades dos cidadãos e lutar contra a crise de legitimidade vivida pela AP. Para a AP atingir os seus fins, era necessário emprestar-lhe conceitos próprios das empresas privadas, porque em ambas, a gestão tem características comuns: promover a satisfação dos seus clientes – no caso da AP o cliente é o indivíduo cidadão, que participa dos processos sociais respectivos.

Efectivamente, a qualidade começa com a compreensão das necessidades dos clientes e os serviços de qualidade começam com a implementação deste conceito no interior da própria organização. A GQT é uma ferramenta que permite actuar ao nível da qualidade, flexibilidade, produtividade, e da inovação, reduzindo os erros e introduzindo medidas de monitorização das tarefas, baseando-se essencialmente na melhoria dos processos.

Em Portugal, as crescentes expectativas e exigências dos cidadãos face aos serviços públicos, introduziram uma nova orientação no processo de reforma e modernização administrativa, direccionadas para o cidadão. A gestão da qualidade surge assim, em alguns organismos públicos portugueses, como meio para fazer face a problemas inerentes ao sector, nomeadamente, a fraca qualidade na prestação dos serviços públicos, a utilização de recursos de forma ineficiente e o distanciamento da Administração relativamente aos cidadãos. São então, introduzidas na AP ferramentas de gestão provenientes do sector privado, com algumas adaptações no sentido de se adequarem a este tipo de organização, tais como a *CAF (Common Assessment*

Framework), *EFQM* (*European Foundation for Quality Management*), o *BSC* (*Balanced Scorecard*) e as Normas *ISO*.

A *CAF* surge como resultado da “cooperação de sucessivas Presidências da UE (Reino Unido e Áustria em 1998, Alemanha e Finlândia em 1999 e Portugal em 2000), tendo sido desenvolvida sob a égide do Grupo de Serviços Públicos Inovadores (*Innovative Public Services Group* ou *IPSG*)” (DGAEP, 2007). A estrutura base da *CAF* foi desenhada durante a Presidência Finlandesa, a partir de um trabalho analítico comum desenvolvido sob os auspícios da Presidência Austríaca (segundo semestre de 1998) em cooperação com a *European Foundation for Quality Management (EFQM)*, a *Academia de Speyer* (Instituto Alemão de Ciências Administrativas) e o *European Institute for Public Administration (EIPA)*. Tendo a versão final sido produzida e testada durante as Presidências Finlandesa e Portuguesa entre 1999/2000. Foi assumido por todos os responsáveis pelas Administrações Públicas da UE o compromisso de divulgar e a promover a utilização da *CAF* nos respectivos países. É um modelo de GQT, criado com base nos critérios de excelência da *EFQM*, para auxiliar as organizações públicas da UE a compreenderem e a utilizarem as técnicas de gestão da qualidade, introduzindo melhorias significativas no respectivo desempenho. Constitui-se como uma ferramenta simples, de fácil utilização, que permite a auto-avaliação das organizações públicas, enfatizando a liderança, o benchmarking e a melhoria contínua. Este modelo tem sido objecto de avaliação que se consubstancia em versões melhoradas. A *CAF* 2006 (3ª versão), dá especial ênfase à modernização, inovação e gestão da mudança no contexto da Estratégia de Lisboa. Esta metodologia resulta da consciencialização da Europa para o facto de ser necessário e urgente a passagem de um modelo de Administração Poder (modelo burocrático) para um modelo Administração Prestadora de Serviços, colocando o cidadão no plano central de toda a actuação da AP e exigindo que se efectue uma transferência da focalização dos processos de produção para a satisfação e expectativas dos clientes.

Através desta ferramenta é efectuada uma avaliação crítica da organização, orientada por dois tipos de critérios: os critérios dos meios e os critérios dos resultados. Relativamente aos meios, são analisados os seguintes: “liderança, planeamento e estratégia, gestão de recursos humanos, parcerias e recursos e a gestão de processos” (DGAEP, 2007). Como resultados são avaliados: “o grau de satisfação dos clientes; o grau de satisfação dos colaboradores, o impacte na sociedade e o desempenho-chave da organização” (DGAEP, 2007). O esquema da figura 1 sintetiza a

estrutura da *CAF*, ou seja, os principais aspectos a ter em conta na análise da organização:



Figura 1- Estrutura da CAF (Fonte: Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público - www.CAF.dgaep.gov.pt. Pag. 7)

Esta ferramenta possibilita o conhecimento dos pontos fracos e fortes de uma organização, aferir as percepções dos colaboradores em relação à sua própria organização, conhecer o grau de satisfação dos cidadãos que se relacionam com as organizações públicas e construir projectos de mudança sustentados. Refira-se que o conceito de qualidade cobre não só os aspectos técnicos e económicos tradicionais mas, também, os aspectos sociais, fiscais e legais. As estratégias de implementação da *CAF* só podem resultar se todas as partes interessadas participarem na sua elaboração. Os cidadãos são essenciais para todas as fases de “co-design”, “co-evaluation”, “co-decision” e “co-governing” (Pollitt, Bouckaert e Löffler, 2005, pag. 9-18).

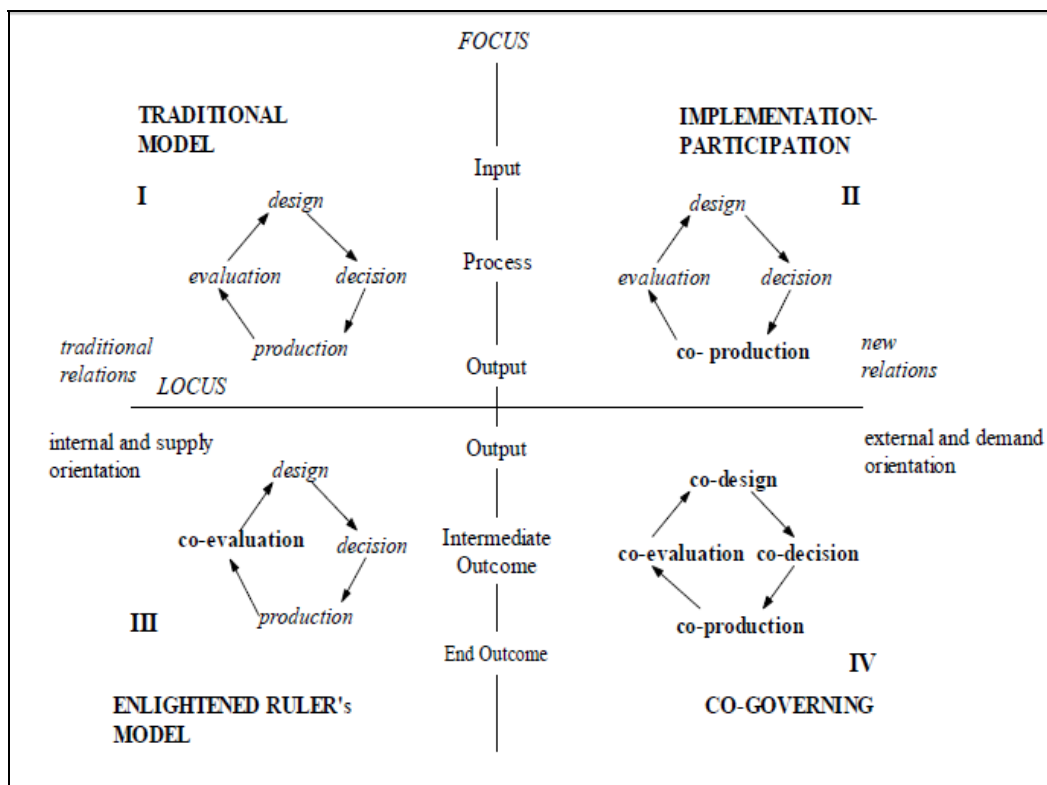


Figura 2 - Modelos para sustentabilidade no sector público (Fonte: Pollitt, Bouckaert e Löffler, 2005, pag. 18)

A Figura 2 está dividida em quatro quadrantes que ilustram vários modelos para sustentabilidade no sector público:

- No primeiro (modelo tradicional) verifica-se a predominância de actividades internas com foco nos factores de produção, processos e formalidades legais, no entanto, a falta de envolvimento dos cidadãos não confere a este modelo um visível e sustentável nível de qualidade.
- O segundo modelo, recebe os cidadãos (como clientes), para a sua intervenção como co-produtores, verificando-se uma orientação para o exterior. Contudo, verifica-se que ainda mantém o foco sobre os recursos e actividades.
- O terceiro modelo mantém-se fechado nos processos de concepção, produção e de decisão, abrindo a participação aos cidadãos para manifestarem a sua opinião sobre a administração, qualidade de produção, satisfação, etc., sendo estas informações avaliadas e consideradas pelos gestores.
- O quarto modelo é o mais desenvolvido, porque integra o cidadão em todas as áreas, *co-design*, *co-evaluation*, *co-decision*, promovendo a sua participação, resultando assim em *co-governing*.

Na realidade não existe um padrão fixo de readaptação e de participação na execução da "co" agenda para tornar sustentável a qualidade. Os padrões são misturados, não lineares, podem regredir, ou fazer desvios. Dependendo da posição inicial e sistema político e administrativo, pressão (por exemplo, crises) ou constrangimentos (por exemplo, recursos), diferentes posições podem ser adoptadas.

É a partir dos finais da década de 80 que, em Portugal, se verifica uma efectiva preocupação com a qualidade na AP, através da criação do Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA), com o objectivo de promover a modernização na AP, com especial destaque para as questões da qualidade dos serviços públicos e a relação administração/cidadãos. De entre as medidas levadas a cabo pelo SMA destacam-se : “Mil Medidas de Modernização Administrativa - a melhoria das áreas de atendimento, a melhor informação aos cidadãos, a abertura dos serviços no período do almoço, a simplificação de formulários, formalidades e processos; Carta da Qualidade dos Serviços Públicos; Carta Deontológica de Serviço Público” (Nolasco, 2004, pag. 37), onde se estabeleciam os deveres dos funcionários, no que respeita à qualidade do atendimento e à execução do serviço público; o Prémio Qualidade em Serviços Públicos, para distinguir organismos públicos pela implementação de práticas de qualidade; incentivo à aplicação da CAF.

Desde então têm-se sucedido um conjunto de iniciativas que visam simplificar e melhorar a qualidade dos serviços prestados pela AP e AL, introduzindo novos métodos de relacionamento com os cidadãos e empresas, disponibilizando serviços e informação *online*, promovendo a interoperabilidade de infra-estruturas entre alguns organismos do estado. Apesar do esforço que se tem verificado no sentido de melhorar a qualidade dos serviços prestados, ainda existe um longo caminho a percorrer, porque ainda são muitos os obstáculos à melhoria da qualidade: em muitas organizações da AP, os cidadãos ainda não são encarados como alguém que tem o direito de ver o seu problema resolvido, mas sim como alguém que beneficia do serviço; as organizações públicas apresentam grande resistência à mudança; a missão e estratégias organizacionais são pouco divulgadas, dando origem à desarticulação dos fins e meios; a cultura organizacional orientada para os serviços e departamentos internos não permite a partilha do conhecimento, dando origem à criação de silos dentro das organizações; as orientações normativas inerentes aos processos, por norma não favorecem a qualidade; os orçamentos condicionam a implementação de sistemas de qualidade; o desconhecimento dos processos por parte da gestão, por vezes dificulta a simplificação e análise de valor que permita tornar serviços mais

eficientes e menos onerosos; a avaliação de desempenho das organizações e colaboradores por vezes é negligenciada.

2.5 Reengenharia de processos

O conceito de Reengenharia foi anunciado em 1993 por Michael Hammer e James Champy no seu livro "Reengineering the Corporation". Segundo estes autores, a reengenharia significa "pôr de lado a sabedoria legada por mais de dois séculos de gestão industrial". O que importa é reorganizar o trabalho de forma a acompanhar a evolução dos mercados e da tecnologia, os antigos cargos e estruturas organizacionais deixam de ser importantes, tornando-se "artefactos de outra era". A reengenharia significa "começar de novo, em uma folha de papel em branco" (Hammer e Champy, 1993, Intr., Pag. 35). O processo de reengenharia significa o romper com paradigma industrial proposto por "Adam Smith, em 1776 em 'A Riqueza das Nações', assente no princípio da divisão do trabalho" (Hammer e Champy, 1993, pag.5; 35). Segundo os autores, existem três grandes forças que exigem das organizações flexibilidade e rapidez de resposta e que forçam as empresas à adopção da reengenharia, "os clientes assumem o controlo, a concorrência acirra e a mudança torna-se constante" (Hammer e Champy, 1993, pag.9- 20).

Michael Hammer e Steve Staton (1995, pag. 3-5) definem reengenharia como "o repensar fundamental e o 'reprojecto' radical dos processos empresariais para produzir melhorias drásticas de desempenho". Segundo os autores existem quatro palavras-chave que devem ser desmontadas: "desempenho", que pode ser medido pela tradução em "menores custos, maior velocidade e maior precisão"; "radical" no sentido de começar de novo, não no sentido de melhorar os processos existentes; "processo", enquanto conjunto de tarefas "que, juntas, criam valor para o cliente (ex. atendimento de pedidos, recebimento de pedido, registo do pedido no computador, verificação do pedido", etc), uma análise global e um entendimento geral dos fenómenos que influenciam os processos, a fim de obter a sua melhoria drástica; "reprojecto", concepção e projecto de processos bem concebidos, como ponto de partida para o sucesso organizacional.

Segundo Davenport (1993, pag. 6), a reengenharia passa pela transformação das estruturas hierárquicas em estruturas de processos tendo em vista a melhoria das empresas. A estrutura hierárquica traduz-se numa visão fragmentada e estanque das

responsabilidades e das relações de subordinação, enquanto a estrutura de processos permite observar de forma “dinâmica a produção de valor na organização”, otimizando os custos, prazos, qualidade de produção e satisfação do cliente, melhorando o processo em si. “A adopção de uma abordagem de processo significa a do ponto de vista do cliente” (Davenport, 1993, pag. 7).

É consensual a visão da reengenharia com o seu foco no cliente e nos resultados, enquanto ferramenta para a reorganização dos processos. Contudo, a estrutura dos processos depois da reengenharia pode estar adequada hoje e obsoleta amanhã, se não existir uma cultura organizacional em que a inovação se torne um estado de espírito, em que o estado das coisas seja constantemente questionado. Reengenharia consiste em reequacionar radicalmente os processos de gestão de uma organização tendo em vista a melhoria radical da eficácia dessa organização. Pretendem-se aplicar medidas que promovam resultados claros num curto espaço de tempo. São factores importantes neste modelo a melhoria do serviço ao cliente, o aumento do seu grau de satisfação, a cultura organizacional, o aumento da produtividade, e a redução de custos. As alterações a efectuar na organização não devem ser progressivas nem considerar a implementação de melhorias processuais, devem ser radicais e promover a eliminação e total reinvenção das regras e processos.

A AP caracteriza-se por um enquadramento legislativo pouco flexível, que condiciona a implementação de alterações radicais e que pressupõem um suporte humano, cultural e estrutural bastante consolidado, o que nem sempre se verifica nas organizações públicas. Estes pressupostos implicam que os processos de reengenharia na AP devem ser bem planeados e estruturados, para não correrem o risco causar mais danos que benefícios. Se a implementação de estratégias de qualidade, assentes no princípio da melhoria contínua, se deparam com vários obstáculos na AP, esses obstáculos tornam-se ainda mais acentuados quando se fala de reengenharia e mudanças radicais. No entanto, atendendo à conjuntura em que a AP está inserida, a mudança é um caminho inevitável, que tem que ser percorrido, quer seja apoiado nas estratégias de qualidade, quer de reengenharia, dependendo das circunstâncias e necessidades das organizações envolvidas.

Algumas das medidas de reengenharia levadas a cabo pela AP em Portugal, traduzem-se em: disponibilização de serviços online, suportados por uma *framework* ou plataforma de interoperabilidade; implementação de uma solução integrada de suporte aos dossiês electrónicos das empresas, permitindo a desmaterialização de

todo o ciclo de vida das empresas, no relacionamento com a AP; criação do cartão do cidadão, agregando informação antes dispersa por diversos serviços da AP. Um dos objectivos estratégicos associado ao cartão do cidadão é o de potenciar a competitividade nacional por via da reengenharia e da simplificação de processos e procedimentos. Uma das suas funções é a identificação e autenticação electrónica segura do cidadão, permitindo o acesso a serviços electrónicos disponibilizados pela AP, ou o acesso a serviços pelo telefone, utilizando para o efeito a identificação e autenticação através das chaves de acesso (*«one-time-password»*). Através do governo electrónico, a AP têm disponibilizado alguns serviços online, que implicaram alterações legislativas no sentido de promover a sua simplificação e desmaterialização.

2.6 Avaliação de desempenho

Em Portugal, dão-se os primeiros passos para promover a avaliação do desempenho na AP em 1979³, sucedendo-se em 1983 uma nova versão da “classificação de serviço”⁴. Contudo, a cultura organizacional predominante na AP acabou por revelar que não estava preparada para implementar de forma sólida um sistema de avaliação do desempenho, tendo o modelo sido desvirtuado pela maioria dos serviços, através da atribuição das notações máximas à generalidade dos funcionários. A falta de rigor acabou por negligenciar não só a qualidade dos serviços, mas também a própria avaliação de desempenho dos funcionários, cujas classificações atribuídas, muitas vezes desajustadas da realidade, foram susceptíveis de provocar situações injustas, uma vez que influenciavam a promoção na carreira.

Para tentar colmatar as falhas deste modelo de avaliação, assente essencialmente na avaliação dos atributos pessoais, sucederam-se vários modelos de avaliação, em 2004, o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na AP (SIADAP)⁵ e em 2007, um novo SIADAP⁶. Esse último tem por objectivo colmatar algumas falhas dos modelos anteriores, constituindo-se por três subsistemas: subsistema de avaliação do desempenho dos serviços públicos (SIADAP 1); subsistema de avaliação do desempenho dos dirigentes (SIADAP 2); subsistema de avaliação do desempenho dos

³ Decreto-Lei n.º 191-C/79 de 25 de Junho, que implementou a “classificação de serviço”, concretizado no Decreto Regulamentar n.º 57/80 de 10 de Outubro.

⁴ Concretiza-se no Decreto Regulamentar n.º 44-B/83 e Portaria n.º 642-A/83, de 1 de Junho.

⁵ Criado pela Lei n.º 10/2004 de 22 de Março e regulamentado pelo Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004 de 14 de Maio.

⁶ Aprovado pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro.

trabalhadores (SIADAP 3). Para adaptar este modelo às estruturas orgânicas das autarquias locais, foi criado um subsistema de avaliação de desempenho⁷, que inclui os serviços municipais e os serviços municipalizados, em que a avaliação daquelas unidades orgânicas se realiza com base em objectivos de eficácia, eficiência e qualidade.

A aplicação deste novo modelo, efectua-se em cadeia, serviços, dirigentes e trabalhadores, em que todos concorrem para os mesmos objectivos e resultados, sendo que a sua aplicação com rigor, se pode constituir como um poderosa ferramenta de gestão da qualidade dos serviços prestados e rentabilização dos recursos disponíveis. Para isso é necessário que os dirigentes de topo definam de forma clara a missão, os objectivos e metas a atingir, promovendo para o efeito o envolvimento de todos os *stackolders*, internos e externos.

A sociedade exige da AP, transparência, eficiência e eficácia, pelo que o modelo de avaliação tem que permitir avaliar os resultados. Resultados esses, que devem espelhar, não apenas em *outputs* quantitativos, mas também *outputs* qualitativos, que se devem reflectir nos serviços prestados e na qualidade de vida dos cidadãos e empresas.

⁷ Decreto Regulamentar nº 18/2009, de 4 de Setembro.

Capítulo 3 - Sociedade da informação e Governo Electrónico

No presente capítulo, será efectuada uma abordagem à sociedade da informação, gestão do conhecimento, sistemas de informação e *Workflow*, governo electrónico e modelos de relacionamento com o cidadão e empresas na AP. Esta abordagem tenta demonstrar como estes paradigmas influenciam a forma como a sociedade se relaciona e interage. Como resultado, a AP e AL tendem a adoptar novos modelos de atendimento, suportados nas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) e em sistemas de informação integrados.

3.1 Definição de Sociedade da Informação

“O conceito de sociedade de informação surgiu dos trabalhos de Alain Touraine (1969) e Daniel Bell (1973), sobre as influências dos avanços tecnológicos nas relações de poder, identificando a informação como ponto central da sociedade contemporânea” (Gouveia, 2004b, pag.1).

“No seu estágio final, a Sociedade da Informação é caracterizada pela capacidade dos seus membros (cidadãos, empresas e estado) obterem e partilharem qualquer tipo de informação e conhecimento instantaneamente, a partir de qualquer lugar e na forma mais conveniente” (UMIC, 2003b, pag. 5).

Esta nova sociedade recorre às tecnologias da informação e comunicação (TIC) para troca de informação em formato digital, promovendo a interacção entre indivíduos e entre estes e as organizações. O impacto das TIC na sociedade associado à globalização, tende a esbater fronteiras originando alterações a nível organizacional, cultural e político. Assenta num modo de desenvolvimento social e económico onde a informação, como meio de criação de conhecimento, desempenha um papel fundamental na produção de riqueza e na contribuição para o bem-estar e qualidade de vida dos cidadãos. Contudo, o excesso de informação disponível pode trazer vantagens, mas também esconde o “perigo de «infoxicação»” (Alves e Moreira, 2004, pag. 37). Como tal, “é essencial conseguir gerir o conhecimento de forma personalizada e atribuir uma grande atenção à gestão documental das fontes de informação disponíveis” (Alves e Moreira, 2004, pag. 37).

Um dos principais indicadores do desenvolvimento da sociedade da informação é o nível de penetração das tecnologias de informação no quotidiano das pessoas e no funcionamento e transformação da sociedade como um todo. Tendo em consideração o seu grau de exigência, não podemos esquecer que esta nova sociedade também provoca uma nova forma de exclusão social, ou seja, o poder da informação assente nas novas tecnologias, a que nem todos têm acesso, poderá originar discriminação não só entre os diversos países, mas também no seio das organizações, entre as próprias pessoas e entre as empresas. “O famoso ‘fosso digital’ ameaça acentuar o fosso de desenvolvimento entre ricos e pobres, entre os países e no próprio interior dos países” (ITU e UN, 2003, pag. 1). Sem a utilização generalizada e inovadora das TIC, o desenvolvimento dos países mais pobres pode revelar-se inalcançável. O “fosso digital” constitui um obstáculo ao desenvolvimento do comércio global, mas também pode acelerar o desenvolvimento dos países na economia das redes e na sociedade da informação baseada no conhecimento, se os governos se empenharem num quadro político transparente, que estimule a concorrência e promova medidas e incentivos que permitam o acesso à informação a custos comportáveis.

Na sociedade de informação, os diversos sectores de actividade estatal e privada, a comunicação e informação tendem a convergir progressivamente para o funcionamento em rede. Este novo modelo implica não só tecnologia e infra-estruturas modernas de comunicação, como competências para transformar informação em conhecimento partilhado, que devem traduzir-se em competitividade e eficiência das empresas e organizações.

A Sociedade de Informação veio provocar alteração de paradigmas, a nível social, na forma como as pessoas se relacionam, a nível político, na forma como a sociedade se organiza, em oposição à sociedade económica. O conhecimento sobrepõe-se aos factores económicos.

Nas organizações e na sociedade as pessoas adquiriram novos hábitos de relacionamento e interacção, através das plataformas disponíveis na internet como *e-mail*, redes sociais e blogues. O uso da internet já não é encarado apenas como meio de procura de informação, mas sim como uma forma de estar em sociedade, levando as pessoas a criar ou participar em sites onde se promovam interacções com outras pessoas que partilhem dos mesmos interesses, gostos ou objectivos, tornando os processos de interacção virtual, cada vez mais semelhantes à interacção real.

Contudo, apesar das vantagens que as empresas e organizações podem obter com o desenvolvimento da sociedade de informação, também se deparam com novos problemas para resolver, nomeadamente, quebras de produtividade associadas ao uso da internet e acesso às redes sociais em horário laboral. Isto implica que tenham que ser introduzidas medidas de restrição no acesso à internet, provocando manifestações de desagrado por parte dos colaboradores e nem sempre se traduzindo num efectivo aumento de produtividade.

3.1.1 Sociedade de informação na União Europeia

Segundo o relatório de diagnóstico da UMIC sobre a Sociedade da Informação e Governo Electrónico, até 2000, a Política da UE para a Sociedade da Informação caracterizava-se por “um conjunto de iniciativas políticas e legislativas dispersas, que acompanharam o desenvolvimento tecnológico e o debate pluridisciplinar que se foi tecendo em torno da Sociedade da Informação, sobretudo na Academia e nas organizações internacionais de referência”(UMIC, 2003a, cap. 1, pag. 39).

O modelo de “governança” e o enquadramento institucional adoptado pela UE reúnem as condições ideais para responder à transversalidade desta nova área de actuação governativa, a “Sociedade da Informação na Europa”. Assim, em Dezembro de 1999, a comissão Europeia lança a iniciativa “*eEurope* - Uma sociedade da informação para todos” (UMIC, 2003a, cap.5, pag.2), aprovada pelo Conselho Europeu de Primavera que decorreu de Lisboa (Março de 2000, sob a presidência portuguesa da UE). Esta iniciativa insere-se na Estratégia de Lisboa, adoptada pelo Conselho Europeu de Primavera de 2000, que visa converter, até 2010, a UE, “na economia do conhecimento mais competitiva e dinâmica do mundo, capaz de um crescimento económico sustentável, acompanhado da melhoria quantitativa e qualitativa do emprego e de maior coesão social” (UMIC, 2003a, cap.1, pag. 40). Os principais objectivos da iniciativa *eEurope* são os seguintes: “*permitir a entrada de todos os cidadãos, agregados familiares, empresas, escolas e administrações na era digital e proporcionar-lhes acesso em linha; introduzir uma cultura digital baseada num espírito empresarial aberto às tecnologias da informação; velar para que a sociedade da informação tenha uma vocação de integração social*” (EG). Para permitir a monitorização dos objectivos fixados, tendo em conta que as políticas em causa dependem na sua maioria das competências dos Estados-Membros, foi estabelecida uma lista de objectivos quantitativos e adoptado um novo Método Aberto de

Coordenação (MAC). O MAC representa um modelo de cooperação que actua em domínios da competência dos Estados-Membros como o emprego, a protecção social, a inclusão social, a educação, a juventude e a formação, com vista à realização de determinados objectivos comuns. Cabe à Comissão o exercício de funções de controlo e vigilância, tais como a definição de objectivos e meios de aferição “(estatísticas, indicadores, linhas directrizes), «*benchmarking*» entre os diversos Estados-Membros, ou seja, a comparação dos desempenhos dos Estados-Membros e a troca de boas práticas” (EIPA, 2001, pag. 8).

Em Junho de 2000, o Conselho Europeu de Santa Maria da Feira subscreve o “Plano de Acção *eEurope* 2002 e solicita às instituições, Estados-Membros e a todos os restantes intervenientes que garantam a sua aplicação integral e atempada até 2002” (Conselho Europeu, 2002, pag. 4). O plano de acção *eEurope* 2002, recomenda a preparação de perspectivas a longo prazo para implementação de uma economia “baseada no conhecimento”, que promova a “info-inclusão” e que permita validar os resultados. Como prioridade, a curto prazo, preconiza acções em torno de três objectivos principais: “uma Internet mais barata, mais rápida e segura; investir nas pessoas e nas qualificações; estimular a utilização da Internet” (CE, 2002, pag. 2).

Em Junho de 2002, o Conselho Europeu lançou uma segunda fase de acção *eEurope* 2005, que incidiu sobre a exploração de tecnologias de banda larga para oferecer serviços online, tanto no sector público como no sector privado. O objectivo do plano de acção consiste em proporcionar um ambiente favorável ao investimento privado e à criação de emprego, impulsionar a produtividade, modernizar os serviços públicos e oferecer a todos a oportunidade de participarem na sociedade mundial da informação. Assim, o *eEurope* 2005 visa “estimular serviços, aplicações e conteúdos seguros assentes numa infra-estrutura de banda larga amplamente disponível” (CE, 2002, pag. 1). A prioridade do *eEurope* 2005 incide sobre a conversão da conectividade em actividades económicas, num ambiente favorável ao investimento privado, à criação de emprego e ao aumento da produtividade, focalizando em quatro áreas de actuação: “AP em Linha, Ensino em Linha, Saúde em Linha e Negócios Electrónicos” (CE, 2002, pag. 3).

A 1 de Junho de 2005, a Comissão das Comunidades Europeias, propõe um novo quadro estratégico “i2010 – Sociedade Europeia da Informação 2010”, para definição das grandes orientações políticas. Este quadro afigura-se como renovador da estratégia de Lisboa através de uma “abordagem integrada das políticas da sociedade

da informação e do audiovisual na UE” Contempla a promoção de uma “economia digital aberta e concorrencial e coloca a tónica nas TIC enquanto factor de inclusão e de qualidade de vida” (CE, 2005a, pag. 4-5). A comissão recomenda, ainda, uma “abordagem política proactiva” que se consubstancie no estímulo e evolução dos mercados, na promoção da sociedade do conhecimento através de aprendizagem ao longo da vida, na criatividade, na inovação e na protecção do consumidor, de forma a alcançar uma sociedade da informação europeia saudável e segura, que permita à Europa fazer face à concorrência internacional e beneficiar do seu potencial económico. O desenvolvimento do sector de investigação e das TIC na Europa assumem-se como factores fundamentais para tornar a economia europeia mais competitiva.

3.1.2 Programas para o desenvolvimento da sociedade da informação em Portugal

Em Portugal “a Sociedade da Informação só foi definida como sector de intervenção transversal e prioritário no programa do XIII Governo”, presidido por António Guterres. “Portugal entrou tardiamente num processo essencial para vencer o atraso histórico” (MCT, 1999, pag. 4). Desde então, foram desencadeadas medidas no sentido de retirar o país de um estado “pré-digital”, no que diz respeito à “disseminação e apropriação social das tecnologias de informação e comunicação” (MCT, 1999, pag. 1). Na tabela 1 apresentam-se as várias iniciativas levadas a cabo para o desenvolvimento da sociedade de informação desde 1999 a 2006:

Tabela 1 - Iniciativas para o desenvolvimento da sociedade de informação

Iniciativas
<ul style="list-style-type: none"> – Iniciativa Nacional para a Sociedade de Informação – Criação da Equipa de Missão para a Sociedade de Informação – Criação da Rede Ciência, Tecnologia e Sociedade (RCTS) – Programa Cidades Digitais – Aprovação de um regime de deduções fiscais para aquisição de computadores, software e acesso à Internet em casa – Iniciativa Nacional para o Comércio Electrónico – Aprovação de legislação sobre a Assinatura Digital e a Factura Electrónica – Iniciativa Nacional para os Cidadãos com Necessidades Especiais na

Sociedade de Informação

- O Livro Branco do Desenvolvimento Científico e Tecnológico Português (1999-2006)
- Inclusão das questões relativas à Sociedade da Informação nos instrumentos de planeamento e nos documentos de orientação produzidos por instâncias consultivas e nos instrumentos de concertação social (FCT-POSI, 2000)
- Iniciativa Internet
- Criação da Unidade de Missão Inovação e Conhecimento (UMIC)
- Plano de Acção para a Sociedade da Informação
- Iniciativa Nacional para a Banda Larga
- Programa Nacional das Compras Electrónicas
- Programa para a Participação dos Cidadãos com Necessidades Especiais na Sociedade da Informação
- Programa Operacional Sociedade da Informação (POSI, 2000)
- Programa Operacional Sociedade do Conhecimento (POSC, 2004)
- Plano Tecnológico
- Ligar Portugal (2005)
- Iniciativa Compromisso com a Ciência para o Futuro de Portugal (MCT, 2006)
- Agência para a Modernização Administrativa, I.P.(AMA)
- Programa Simplex

De acordo com o relatório de síntese apresentado pela UMIC (2007, pag. 6-9) relativo aos dados estatísticos da SI em Portugal, conclui-se que:

- A percentagem de agregados familiares com Internet ligados em banda larga é de 77%, sendo que, a percentagem de indivíduos (16 e 74 anos) com computador é 46% e a utilização da Internet de 40%. Na população estudantil, estas percentagens são de 99% e 97%, respectivamente. A utilização do *e-mail* tem uma percentagem de 84%, pesquisa de informação sobre bens e serviços é de 83%, sobre saúde 45%, consulta com objectivo de aprendizagem é de 67%, acesso a *chats* e *messenger* e semelhantes é de 57%;
- Todos os organismos da AP Central, Regional e Local, dispõem de ligação à Internet. Sendo que, 89% da AP Central, 76% e 78% da AP Regional, Madeira e Açores, respectivamente, e 97% da AL tem presença na Internet, o que se traduz

num aumento na disponibilização de informação e interacção com os cidadãos e empresas;

- Todas as Câmaras Municipais dispõem de ligação à Internet, sendo esta utilizada fundamentalmente para actividades de pesquisa e de comunicação, prevalecendo o correio electrónico, a disponibilização de formulários para download e impressão de formulários e a subscrição de *newsletters*, como principais serviços disponíveis;
- Relativamente às PME e grandes empresas, 90% tem acesso à Internet, sendo que, 73% utilizam este meio para interagir com o Estado e 66% preenchem e enviam formulários online para o Estado.

Muitos dos resultados alcançados por Portugal permitiram uma boa classificação no âmbito dos vários indicadores de benchmarking praticados na EU, baseados em dados do *EUROSTAT*, nomeadamente, “2ª posição no indicador de disponibilização completa de serviços públicos básicos *online* e 2ª posição no indicador de sofisticação da disponibilização de serviços públicos básicos online” (MCTES, 2009, pag. 13).

Segundo MCTES (2009, pag. 2-5), em Portugal, tem também “aumentado o número de empresas com actividades de I&D, a comunidade científica de investigação e o número de patentes portuguesas publicadas no registo europeu”.

3.2 Gestão do conhecimento

Com a globalização, o conhecimento existente no seio das organizações, aliado à sua capacidade de inovação, tornou-se um factor crítico de sucesso, não só no sector privado, mas também no sector público. O conceito de Gestão de Conhecimento surgiu no início da década de 90 e são várias as definições:

- Segundo Sveiby (1998, pag.3), “a Gestão do Conhecimento não é mais uma moda de eficiência operacional. Faz parte da estratégia empresarial”;
- Davenport e Prusak (1998, pag.10-12) comparam o conhecimento com “um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente. Os valores e as crenças integram o conhecimento pois determinam, em grande parte, o que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir das suas observações”;
- Nonaka e Takeuchi (1997, pag.63) observam que “o conhecimento, diferentemente da informação, refere-se a crenças e compromissos”.

O conhecimento humano classifica-se em dois tipos: conhecimento tácito e conhecimento explícito. O conhecimento explícito é aquele que pode ser facilmente transmitido, sistematizado e comunicado, em linguagem formal, expressões gramaticais, manuais, entre outros. O conhecimento tácito é pessoal, agregado à experiência individual de cada um, envolvendo crenças pessoais, perspectivas, sistemas de valor, emoções, aptidões, tornando mais difícil a sua divulgação na linguagem formal.

A interacção entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito consubstancia-se na principal dinâmica da criação de conhecimento nas organizações, que sendo disseminado e incorporado nos seus produtos e serviços, se configura como gerador de valor e competitividade. A gestão do conhecimento permite às organizações mensurar de forma mais segura a sua eficiência, auxiliar a tomada de decisão e administrar dados e informações. Contudo, nas organizações públicas, caracterizadas pela separação entre departamentos, funções e níveis de gestão, a partilha voluntária do conhecimento torna-se uma tarefa mais difícil.

3.3 Sistemas de informação e *Workflow*

“Um sistema de informação é constituído por recursos humanos (o pessoal), recursos materiais (o equipamento) e procedimentos que possibilitam a aquisição, o armazenamento, o processamento e a difusão da informação pertinente ao funcionamento de uma empresa ou de uma organização, quer o sistema esteja informatizado ou não” (APDSI, 2009).

Um dos problemas das organizações consiste na falta de sistemas de informação fiáveis ou informação histórica pouco consistente e oportuna, o que conduz muitas vezes a tomadas de decisão baseadas simplesmente em suposições. Na AP e AL, a herança de processos complexos e burocráticos e a falta de consciência das organizações para a integração dos processos e da interacção entre as diferentes áreas da organização, levou à implementação de uma panóplia de sistemas, perfeitamente desintegrados, com enormes desperdícios, tendo afectado as capacidades, competências e performance das próprias organizações.

A informação existente e disseminada por um sistema de informação deve revestir-se das seguintes características: pertinente, deve relacionar-se com os factos, estar

disponível e ser relevante; oportuna, deve estar disponível para a pessoa certa no momento certo; clara, exacta e correcta, pois sem estas características, a informação não tem qualquer valor, podendo induzir em erro; acessível, a informação só tem valor se estiver acessível em tempo útil e em formato para ser utilizada com eficiência; deve ainda ser fidedigna e segura. Para que a utilização da informação seja realmente eficaz, é fundamental assegurar que ela exista, que esteja disponível e se torne conhecida. Para satisfazer estas premissas é necessário que as organizações públicas reconheçam o valor da informação como uma mais-valia, não só para utilização interna, mas também no relacionamento/acesso de terceiros. Torna-se então necessário construir uma visão de lógica que permita a integração de toda a informação da organização, de forma a eliminar redundâncias e informação diferenciada sobre uma mesma matéria ou facto.

Bath (2001, pag. 22) recomenda uma análise cuidada da estrutura organizacional sempre que se verifique um dos seguintes pressupostos:

- Mudanças na estratégia do negócio (que obriguem a realizar mudanças significativas na estratégia dos Sistemas de informação).
- Mudanças na estratégia do departamento de Sistemas de Informação (como resultado de estudos de melhorias operacionais).
- Reengenharia de processos realizados na empresa (afectando os aspectos operacionais, táticos e, inclusive, estratégicos do próprio negócio).

Numa organização estruturada em processos, é importante que “a componente ‘Processo’ seja uma variável bem definida e identificada para todas as áreas funcionais” (Bath, 2001, pag. 23). Assim, devem ser consideradas três áreas: clientes, apoio à área de clientes e informação de gestão. No caso da AL, a primeira estará vocacionada para dar resposta às áreas da organização que interagem com os cidadãos e empresas. A segunda área de processos, estará orientada para responder efectivamente a todos os departamentos e áreas funcionais de *Back-Office* que permitem planear e efectivar a prestação de serviços. Por último, temos a área de informação de gestão, que permite gerir os recursos financeiros, humanos, planificar, monitorizar e avaliar. Entende-se, contudo, que a área de atendimento e relação com os cidadãos e empresas pode desempenhar um papel preponderante no redesenho do sistema de informação, uma vez que trata de processos transversais à organização, pelo que o seu know-how específico de cada processo pode configurar-se como uma mais-valia em projectos de melhoria ou reengenharia do sistema de informação.

Neste contexto, é essencial a criação de um modelo conceptual, segundo o qual, os fluxos de informação circulem de forma integrada, oportuna e facilmente acessível para que possa responder de acordo com as diferentes visões nos diferentes níveis de gestão. Este modelo deve ser suportado pela tecnologia *Workflow*. Esta tecnologia surge nas organizações como um novo paradigma de trabalho cooperativo orientado a processos, envolvendo um conjunto de tarefas que visam alcançar objectivos comuns, permitindo efectivar a integração de toda a informação. Para uma melhor entendimento desta tecnologia enunciam-se algumas definições de *Workflow*:

- “*Workflow* é um conjunto de ferramentas que possibilita a análise proactiva, compressão e automação de actividades e tarefas baseadas em informação” (Georgakoupoulos e Hornick, 1995, pag. 120).
- “*Workflow* é a tecnologia que ajuda a automatizar políticas e procedimentos numa organização” (‘Khoshafian e Buckiewicz, 1995’, em Cruz, 1998, pag. 81).
- “*Workflow* é uma tecnologia de apoio à reengenharia de processos e informações sobre processos de negócio. Permite a definição de fluxos de trabalho, ou seja, descreve aspectos de um processo que são relevantes para controlar e coordenar a execução das suas tarefas (e, possivelmente, as competências individuais, ou sistemas de informação necessários para realizar cada tarefa), suportando de forma fácil, as necessidades de alteração nos processos de negócio e sistemas de informação” (Georgakoupoulos e Hornick, 1995, pag.120)
- “*Workflow* é a tecnologia que possibilita automatizar processos, racionalizando-os e potencializando-os por meio de dois componentes implícitos: organização e tecnologia” (Cruz, 1998, pag. 81).

Ou seja, segundo as definições, *Workflow* é uma tecnologia que permite transformar radicalmente a forma como são executadas tarefas, actividades, processos e procedimentos numa organização. O sistemas de *Workflow*, podem classificar-se em:

- “ad hoc - utilizado quando não existe um formato padronizado para transferência de informação entre as pessoas” (Georgakoupoulos e Hornick 1995, pag. 125). As tarefas deste tipo de *Workflow* geralmente envolvem colaboração ou negociação entre os envolvidos no fluxo de determinado processo. Não há um padrão pré-definido de movimentação de informação, sendo que a ordem de execução das tarefas é definida durante a utilização do *Workflow*. “Os fluxos de trabalho ad-hoc são muitas vezes construídos sobre uma plataforma de *e-mail* (usando mensagens de correio para entregar o trabalho)” (Plesums 2002, pag. 32).

- “Produção - modelos de *workflow* de produção são pré-definidos e priorizados, sem negociação sobre a execução das tarefas. No entanto, podem ser acrescidas novas tarefas ou fluxos de trabalho” (Plesums, 2002, pag. 32).
- “Administrativo - é um cruzamento entre o ad-hoc e de produção, os fluxos são pré-definidos de acordo com o tipo de processo, mas também suporta automatismos e tarefas personalizadas” (Plesums, 2002, pag. 33).

Em suma, os sistemas de *Workflow* podem caracterizar-se por uma elevada utilização de automatismos na execução de tarefas, quando orientados a sistemas (geridos por software), por um nível de automatismos reduzido quando implica intervenções regulares na execução de tarefas, ou por uma combinação de ambos. O sistema *Workflow*, com regras bem definidas, oferece vantagens, nomeadamente, a execução em simultâneo de diversas tarefas, a redução de erros e falhas aumentando a eficiência dos processos, o controlo do circuito dos processos e prazos de execução das tarefas e a avaliação do desempenho individual através das evidências reportadas pelo sistema.

3.4 Governo electrónico

Na senda das reformas que têm fomentado a disseminação no sector público de mecanismos associados à lógica do sector privado, o conceito de Governo Electrónico surge, não tanto para ter mais ou menos Estado, mas melhor Estado, com capacidade para se renovar e inovar, de forma a fazer face a novos desafios de integração numa nova economia global.

São várias as definições de Governo Electrónico, nomeadamente:

- “o uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC) como meio utilizado pelo governo para o fornecimento de informações e serviços públicos básicos à população” (UN, 2004, pag. 15);
- “o uso da tecnologia para melhorar o acesso a, e prestação de serviços do governo em benefício dos cidadãos, parceiros de negócios e os empregados”. (Deloitte, 2000, pag. 1);
- “o uso de tecnologias de informação e comunicação na AP combinadas com a mudança organizacional e novas competências a fim de melhorar os serviços

públicos e processos democráticos e fortalecer o apoio às políticas públicas" (*Europe's Information Society Thematic Portal*);

- De acordo com o *Gartner Group* citado por DiMaio e Kost (2004, pag. 1) "a transformação das relações internas e externas no sector público, através de operações sobre a internet e tecnologias de informação, para otimizar a prestação de serviços públicos, a participação eleitoral e operações internas do governo"
- "uso de tecnologias de informação e comunicação na AP combinadas com a mudança organizacional e novas competências a fim de melhorar os serviços públicos e processos democráticos e fortalecer o apoio às políticas públicas" (CE, 2005b);
- "designa qualquer transacção que envolve o governo e que é realizado, ainda que parcialmente, através de meios electrónicos" (Graafland-Essers, Etteggui e Botterman em RAND Europe, pag. 12);
- "engloba o recurso às TIC para a obtenção de ganhos de eficiência e eficácia nos vários níveis do Estado e da AP, quer no plano das relações internas (G2G), quer no das relações externas (G2B e G2C), assim como o modo de facultar serviços públicos menos burocratizados e mais centrados nos cidadãos através da modernização das estruturas de governação". (Alves e Moreira, 2004, pag. 9);
- "engloba o recurso a novas formas de fazer o que o poder central e a AP realizam, mas adoptando práticas de base digital que permitem ganhos substanciais em termos de eficiência, acesso à informação, tempos de resposta e proximidade ao cidadão (Gouveia, 2003, pag.20);
- "Criação de valor pela AP na Economia em Rede. A Economia em Rede (*network economy*) pode ser resumida numa palavra: interligação". (PWC Consulting, 2001, pag. 5).

Apesar das muitas definições de Governo Electrónico, é evidente que a evolução das Tecnologias de Informação tem obrigado as entidades públicas e privadas a revolucionar os seus modelos de funcionamento. A utilização generalizada das Tecnologias de Informação tem introduzido mudanças significativas na forma como comunicamos, trabalhamos e usamos o nosso tempo, desempenhando um papel preponderante na sociedade e na economia, potenciando o surgimento de novas formas de interacção, produtos e negócios.

A AP está sujeita a uma pressão generalizada para disponibilizar cada vez mais produtos e serviço de qualidade. Porém, o peso da máquina administrativa e a

complexidade dos processos administrativos acabam por tornar até os processos mais simples em processos complicados. A par disso, o nível de interoperabilidade entre os diversos serviços e departamentos ainda não permite, de forma rápida e eficaz, trocar a informação entre si. Neste sentido, o Governo Electrónico pode constituir-se como uma solução para introduzir melhorias substanciais na prestação de Serviço Público. Evoluindo para a disponibilização de serviços online, disponível 24 horas por dia, 7 dias por semana, mais ou menos simplificados, disponibilizando informação, permitindo transacções, tais como pagamentos, submissão e acompanhamento de processos e uma efectiva participação democrática.

Tal como acontece nos diferentes sectores da economia, também o sector público enfrenta o desafio de integração na Economia em Rede. Desta forma o Governo Electrónico não se limita a um governo informatizado, mas sim a um governo que tem que desenvolver novas iniciativas de comunicação e interacção com os cidadãos e as empresas, os fornecedores e os empregados, revolucionando todos os seus processos e modelos de funcionamento. Um governo mais eficaz e eficiente, tendo em vista a redução da burocracia, a transparência, a criação de uma sociedade melhor, assente num verdadeiro exercício da cidadania, participação democrática e fiscalização das políticas públicas.

Em suma, o Governo Electrónico visa tornar o Governo e os serviços da AP mais acessíveis aos cidadãos, promovendo a inclusão social, a prestação de informação correcta e fiável, utilizando os recursos do Estado de forma mais eficiente e responsável, tendo em vista a satisfação dos Cidadãos, uma maior eficiência com menos custos e uma maior transparência na relação entre o Estado, Cidadãos e Empresas, promovendo uma cultura de *"accountability"* e uma maior participação democrática, com a possibilidade de interagir e participar nas decisões políticas.

A nível da AL, a relação de proximidade com os cidadãos confere-lhe especiais responsabilidades na adopção do conceito de serviços públicos locais em linha ou Governo Electrónico Local. Muitos dos projectos de modernização que têm sido preconizados nas autarquias centram-se na melhoria da qualidade dos serviços que são prestados e suportados por aplicações tecnológicas e pela utilização da internet.

Assim, a utilização da Internet é determinante para a adopção de novos modelos de prestação de serviços, dando lugar a novos canais de relacionamento com os cidadãos e empresas a fim de satisfazer as suas necessidades. Porém, estes novos modelos de prestação de serviços devem ser encarados numa lógica evolutiva, começando pelos

serviços mais básicos, mas perspectivando desde início uma arquitectura de sistemas de informação que permita evoluir para a prestação de serviços individualizados, centrados nas necessidades específicas de cada cidadão.

Gouveia (2004a, pag. 87-90) apresenta quatro fases de maturidade do Governo Electrónico a partir de uma adaptação simplificada do proposto por Baum e Maio(2000):

- *Fase 1 – Presença: Representa a fase de menor custo, caracterizada pela presença de uma página na Internet, com informação da organização, como a missão, a orgânica, endereços e contactos, horários de funcionamento e alguns documentos oficiais. Não permite qualquer tipo de interacção com o Cidadão, para além do e-mail;*
- *Fase 2 – Interacção: Permite maior interacção com o Cidadão, ainda que simples, normalmente associada a consultas, evitando assim, deslocações presenciais ao atendimento ou contacto telefónico. Caracteriza-se pela capacidade dos website disponibilizarem informação, formulários para download e ligações a outros sítios virtuais;*
- *Fase 3 – Transacção: Caracteriza-se por oferecer serviços completos online através de aplicações de auto-serviço, tais como upload de formulários e pagamentos online. A Internet apresenta-se como um canal alternativo de entrega. Embora neste nível a interacção seja superior ao da segunda fase, o fluxo de informação ainda se processa apenas num só sentido (do Cidadão para a AP ou da AP para o Cidadão). As respostas electrónicas são definidas de acordo com procedimentos e tarefas previamente definidos;*
- *Fase 4 – Transformação: Apresenta um nível de integração de serviços e informação que ultrapassa os limites de cada um dos organismos envolvidos na prestação do serviço e permite o acesso num só ponto, por diferentes canais à AP com a integração dos diferentes back-offices. Permite a tomada de decisão colaborativa entre os diversos serviços intervenientes nos processos, sem deixar transparecer para o cidadão os fluxos de informação internos. Recorre a sistemas de relacionamento com os cidadãos (CzRM) para disponibilizar um conjunto de interacções que incluem perguntas, pedidos, necessidades e problemas. Esta fase é o objectivo a longo prazo de todas as iniciativas de AP Electrónica, ao nível nacional e local.*

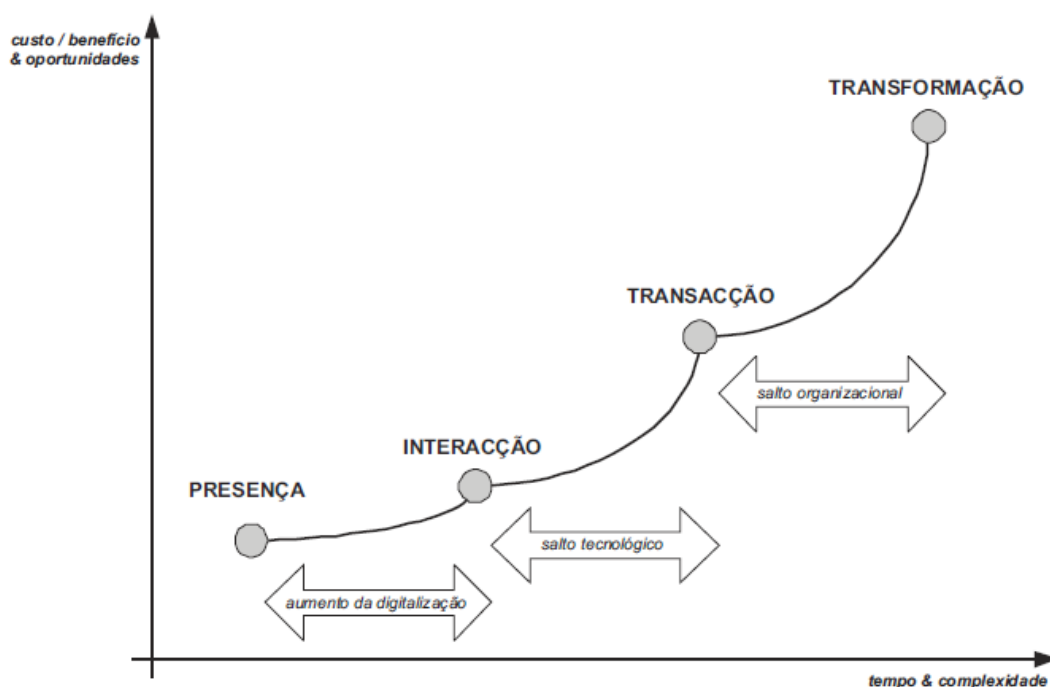


Figura 3 - Fases de Maturidade do e-Gov (Fonte: Gouveia, 2004a, pag. 88)

Segundo Gouveia (2004a, pag.88), as diversas “fases de maturidade do e-government” também estão associadas a “diferentes níveis de esforço”, nomeadamente a nível de “exigências em termos de tempo para implementar e lidar com a complexidade associada”. Porém, associado ao aumento do nível de exigência, aumenta o nível de “oportunidades” e melhora a “relação custo/ benefício” face aos investimentos realizados.

Para desenvolver projectos de implementação de *Governo Electrónico Local*, há que repensar e redesenhar o modelo de interacção com os cidadãos. Têm que ser consideradas novas formas de interacção assentes no domínio digital e na reestruturação dos processos e procedimentos de trabalho, centrando-se essencialmente nos cidadãos. Devem ser simplificados os processos, introduzindo automatismos que permitam eliminar tarefas desnecessárias, promovam a tomada de decisão, diminuição dos tempos de resposta e, em simultâneo, facilitem o acesso à informação fora do horário de atendimento presencial, ou seja, via *online*.

Na AL, existe ainda a possibilidade de tirar partido da convergência entre as tecnologias de informação e as novas tecnologias móveis, potenciando a promoção do *m-government* (Governo Electrónico Móvel). Magda Jiná (2009, pag.1) define Governo Electrónico Móvel como “uma subdivisão do *governo electrónico*”. Porém, no caso do

Governo Electrónico Móvel, as “TIC são restringidas às tecnologias móveis ou *wireless* como telemóveis, computadores portáteis e PDAs (*personal digital assistants*) ligados a redes *wireless* locais (LANs)”. Segundo Jiná (2009, pag.1-9) em entrevista a Paulo da Fonseca Pinto, “o *Governo Electrónico Móvel* pode ajudar a tornar a informação pública e os serviços governamentais disponíveis em qualquer hora e em qualquer local para os cidadãos”. Ou seja, a partir de dispositivos móveis o cidadão pode aceder a serviços electrónicos da AP e AL. Este novo modelo configura-se como um canal alternativo de comunicação, permitindo a introdução de novos serviços proactivos centrados no utilizador, disponibilizando informação em tempo real e oferecendo um conjunto de serviços, tais como notificações através de *e-mail* e mensagens SMS.

Nas autarquias, este serviço pode ser muito útil na medida em que permite avisar o cidadão de estado dos seus processos, enviar mensagens sobre revalidações que deve efectuar (passes de transporte, cartões de residente, licenças de construção), avisar sobre eventuais suspensões de fornecimento de água, entre outros.

Apesar de recente, o Governo Electrónico Móvel irá, certamente, contribuir para mudar o papel e o funcionamento da AP, uma vez que, segundo o Anuário Estatístico de Portugal em 2008, a percentagem de agregados domésticos com acesso a telemóvel é de 87%, pelo que, é um potencial tecnológico a considerar.

De acordo com o estudo efectuado pelo GÁVEA (Santos e Amaral, 2008, pag. 9) “a presença das câmaras municipais na Internet tem evoluído ao longo do tempo, quer quantitativamente quer qualitativamente”. Como se pode verificar, na figura 4, desde 1999 (primeiro estudo efectuado pelo GÁVEA em 2000), o número de câmaras municipais com presença na Internet evoluiu de 156 para 306 em 2007.

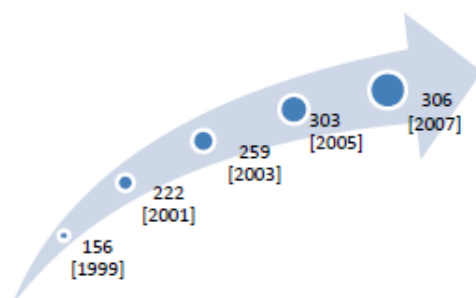


Figura 4 - Evolução do número de sítios Web (Fonte: Santos e Amaral, 2007, pag. 5)

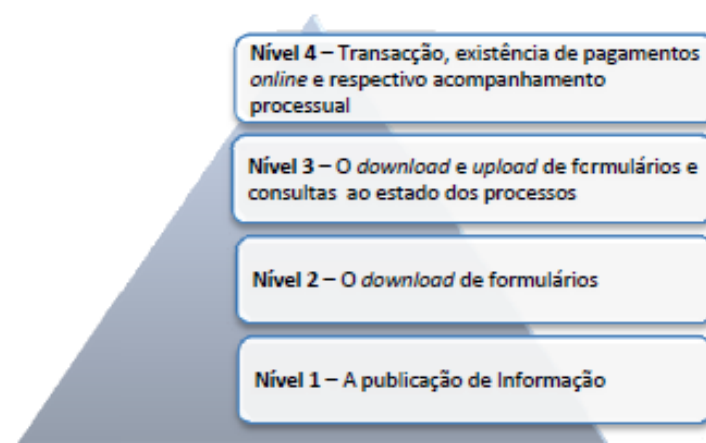


Figura 5 -Níveis de maturidade (Fonte: Santos e Amaral, 2007, pag. 6)

Este estudo, para além dos dados quantitativos, avaliou também dados qualitativos (níveis de maturidade), tendo detectado melhorias em todos os níveis, conforme se pode verificar na figura 6.

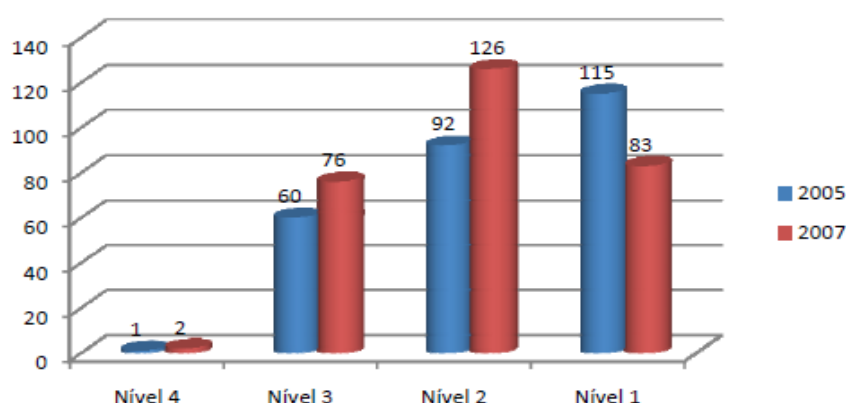


Figura 6 - Resultados por níveis de maturidade 2007/2005 (Fonte: Santos e Amaral, 2007, pag. 20)

No nível 4, em 2005, existia apenas uma câmara municipal e passaram a constar duas em 2007. No nível 3, entraram mais 16 câmaras municipais, sendo que no nível 2 registou mais 34 câmaras. O aumento dos níveis de maturidade mais elevados originou também um decréscimo do número de Câmaras posicionadas no nível 1. Porém, apesar de se verificar uma subida do nível geral de maturidade de 1,57 em 2005 contra 1,86 em 2007, este estudo alerta para o facto de se verificar uma média

de maturidade muito baixa, 1,86 de um máximo de 4.00, o que evidência que muito ainda está por fazer.

Este estudo apresenta, ainda, o ranking de boas práticas da presença na Internet das câmaras, onde são indicados exemplos de “melhores práticas para os níveis de maturidade que compõem o modelo”, ou seja, “disponibilização on-line de mecanismos que permitem o pagamento e acompanhamento dos trâmites processuais” (Santos e Amaral, 2007, pag. 28). Neste ranking a câmara de Pombal classificou-se em 1.º lugar, a câmara da Maia em 2.º lugar e a câmara de Peniche em 3.º lugar. Importa referir que a câmara de Portalegre foi a melhor classificada do distrito, enquadrando-se no “nível 3” e ocupando o “52 lugar” no ranking (Santos e Amaral, 2007 - tabela 6-1, pag. 50).

Mais recentemente, o Governo promoveu uma avaliação externa aos serviços *online* disponibilizados pelas 308 autarquias. Este estudo foi elaborado pela Capgemini Portugal, via *Web*, sem que nenhum dos municípios tivesse conhecimento da sua existência, tendo em vista avaliar o grau de sofisticação dos serviços *online*, promover a partilha de experiências e boas práticas e dinamizar a competitividade entre municípios.

Dos 308 municípios analisados, a velocidade de utilização era adequada em 76 por cento dos casos. Os prémios 'e-municípios' entregues distinguiram os municípios nas categorias de Maturidade, Sofisticação e Disponibilidade. O estudo analisou, em pormenor, o acesso e a navegação nos sítios dos municípios:

- “Acesso e navegação – facilidade de pesquisa nos motores de busca, existência/disponibilidade do sítio *online*, rapidez de navegação;
- Personalização – existência de uma área de acesso reservado, mecanismos de acessibilidade, conteúdos em diferentes idiomas;
- Disponibilidade – possibilidade de acesso a um conjunto de serviços e processos previamente definidos;
- Sofisticação – nível de sofisticação dentro dos serviços disponibilizados *online*” (DGAL, 2009, pag. 9).



Figura 7- Critérios de maturidade (Adaptado de DGAL, 2009, pag. 16)

Em termos de disponibilidade, o 1.º lugar foi atribuído a Almada, o 2.º lugar a Águeda e o 3.º lugar a Pombal, Portalegre classificou-se em 8.º lugar (DGAL, 2009, pag. 35). A nível de sofisticação, Pombal classificou-se em 1.º lugar, Portalegre em 2.º lugar e Almada em 3.º lugar (DGAL, 2009, pag. 48). Em termos de maturidade, mais uma vez, Pombal classificou-se em 1.º lugar, Almada em 2.º lugar e Águeda em 3.º lugar, Portalegre classificou-se em 4.º lugar (DGAL, 2009, pag. 52).

O estudo concluiu que a possibilidade de “personalização dos sítios em função do perfil do visitante é reduzida” e a “uniformização entre os sítios dos municípios é baixa” (DGAL, 2009, pag. 24 e 26, respectivamente). Os técnicos que participaram neste trabalho destacam ainda que, tanto na área da disponibilidade como na da sofisticação, os sítios das autarquias portuguesas têm ainda “elevado potencial de melhoria”(DGAL, 2009, pag. 19).

3.5 Modelos de atendimento e relacionamento com os cidadãos/empresas na AP e AL

Com a evolução das tecnologias de suporte ao relacionamento entre a AP e AL e os cidadãos e empresas, estas organizações tendem a adoptar novos modelos de atendimento que, embora possam configurar-se distintos na forma como são prestados, têm em comum a simplificação do atendimento e a orientação para a satisfação das necessidades dos cidadãos e empresas. Dependendo do tipo de organização e da sua capacidade tecnológica, os serviços podem ser disponibilizados num único local ou através de diversos canais que se complementam de forma alternativa. Encarar os cidadãos e empresas numa perspectiva integrada é um dos desafios que os novos modelos de atendimento configuram, obrigando os sistemas de informação das organizações a ajustar-se a esta nova realidade.

O conceito de *CRM* ou *Customer Relationship Management* (Gestão do Relacionamento com o Cliente) surgiu no sector privado para obter o melhor relacionamento com os clientes. "A estratégia é obter a fidelidade, fornecer serviços personalizados, adquirir um melhor conhecimento dos clientes e diferenciar-se da competição" (Oliveira, 2000, pag. 12). "*CRM* é uma atitude, um alinhamento organizacional no sentido de potenciar a cada momento, a interacção com os clientes por forma a criar valor mútuo, quer para o cliente, quer para a organização" (Amaro, 2004, pag. 11-12).

Também na AP, no âmbito da modernização, o recurso a sistemas de informação que facilitem a utilização de dados, informação e conhecimento é essencial. A nível local, o sistema de *CzRM* ou *Citizen Relationship Management* (Gestão de Relacionamento com o Cidadão) permite gerir, de uma forma centralizada, todos os canais e formas de interacção com o cidadão, permitindo à organização possuir uma visão integrada. A estratégia de *CzRM* pressupõe um sistema de atendimento ao munícipe, através de uma plataforma centralizada de informação que funciona em multicanal. Assim, os cidadãos e empresas têm ao seu dispor vários canais de interacção com a autarquia (presencial, telemóvel/telefone, *web*, *e-mail*, fax, correio), sendo que toda a informação se centraliza num só local, permitindo o acesso em tempo real. Este modelo de atendimento permite prestar aos cidadãos e empresas um serviço personalizado, independentemente do canal utilizado para interagir com a autarquia, beneficiando de uma maior eficiência resultante da melhoria dos fluxos de informação sem barreiras organizacionais, ou seja sem as tradicionais estruturas orgânicas dos serviços.

Um projecto de *CzRM* bem concebido permite obter informação sobre os cidadãos e empresas, acompanhando de forma efectiva os seus pedidos e processos, independentemente do canal de interacção utilizado, permitindo ainda medir os níveis de eficiência do atendimento.

Trata-se de uma mudança cultural, um redesenho de processos, orientando-os para uma operacionalidade dos serviços centrados nos cidadãos e empresas. Com o recurso às novas tecnologias, é possível reestruturar e integrar processos, aumentando a oferta de serviços *online*. A nível interno na organização, a mobilidade dos colaboradores pode ser facilitada com esta ferramenta, uma vez que ela permite, em tempo real, enriquecer o conhecimento, através da disponibilização de informação concreta que facilite a execução das tarefas. Porém, entende-se que a implementação de projectos desta natureza deve ser gradual, identificando-se processos chave em

cada área de negócio, definindo prioridades e intervenções de acordo com os objectivos da organização e da sua realidade. Assim será possível atingir níveis de excelência na prestação dos serviços. O CrRM tem por objectivo introduzir na relação da AP e AL com os cidadãos, os benefícios já comprovados pela utilização no sector privado do *CRM*. Através da implementação de *CzRM* é possível conhecer melhor os cidadãos, promover novos meios de interacção e serviços, tendo em vista satisfazer melhor as suas necessidades. Este modelo permite gerir o contacto com os cidadãos através dum único ponto, facilitando a identificação e a interacção através de diversos canais alternativos. Para isso, é necessário uniformizar os processos e promover a integração da informação. Assim, a filosofia de *CzRM* terá que partir do princípio de que é necessário captar, satisfazer e fidelizar cidadãos, o que pressupõe melhorar o nível e oferta de serviços, reduzir custos de interacção, personalizar a relação e fornecer-lhe mais e melhor informação.

3.5.1 Modelo tradicional de atendimento nos Municípios

Nas autarquias, o modelo tradicional de atendimento caracteriza-se por estruturas tipicamente hierárquicas e funcionais demasiado complexas, que por norma dificultam a interacção com os cidadãos e empresas e, conseqüentemente, a satisfação das suas necessidades.

Por vezes, os processos mais simples de resolver diluem-se pelos diversos níveis hierárquicos e a sua resolução torna-se complicada, obrigando a uma série de contactos frustrantes, ou deslocações, desconhecendo quem é responsável por resolver a sua questão. Acresce, ainda, o facto deste modelo se focar no canal presencial, apresentando um reduzido nível de serviços *online*. Ou seja, quando existem canais não presenciais, a integração com os sistemas de *Back-Office* é ineficiente ou nula, o que dificulta efectivar serviços electrónicos transaccionais.

3.5.2 Implementação do conceito de Balcão Único na AP

Em Janeiro de 2008, a Agência para a Modernização Administrativa (AMA) divulgou o documento “Implementação do conceito Balcão Único na AP”. Este documento define o conceito de um “novo modelo de atendimento dos serviços públicos”, caracterizado

pela “prestação de serviços transversais”, “orientado à satisfação das necessidades dos cidadãos e empresas”. “O cidadão tem a possibilidade de escolher um canal da sua conveniência (presencial, telefone, internet, *e-mail*), permitindo que determinada interacção a AP seja iniciada num canal e acompanhada a sua evolução noutro”.

Este novo modelo de atendimento tem por base as seguintes directrizes:

- “Perspectiva centrada no cidadão ou empresa”- pressupõe que as diversas entidades públicas intervenientes nos processos partilhem a informação, permitindo disponibilizar respostas únicas.
- “Integração Multi-canal” – implica a prestação de serviços e informações a cidadãos e empresas, de forma consistente, através de múltiplos canais de atendimento complementares, suportados por uma plataforma comum.
- “Transversalidade de serviços” – através da articulação e cooperação entre os diferentes organismos ou mesmo Administrações (central, regional, local) na prestação de serviços orientados à satisfação de necessidades dos cidadãos ou empresas.

A plataforma multicanal permite a prestação de serviços através de diversos canais (presencial, internet e telefone) e consiste na plataforma tecnológica que suporta o conceito de atendimento multicanal, nomeadamente ao nível de:

- “Gestão de interacções, na perspectiva dos contactos e dos processos associados a cada cidadão ou empresa”;
- “Gestão e partilha do conhecimento”, na perspectiva dos “serviços prestados”;
- “Gestão dos fluxos processuais internos e de atendimento”;
- “Suporte ao arquivo, pesquisa e consulta de documentos físicos digitalizados ou documentos electrónicos”;
- “Serviços transversais integrados, consistindo num “serviço cuja prestação envolva a cooperação ou intervenção de diferentes entidades na sua prestação, atravessando as fronteiras e as competências de uma única entidade” (AMA, 2008, pag. 7-9).

3.5.3 Balcão Multicanal Integrado

Segundo a AMA (2008, pag.9), o balcão multicanal integrado consiste numa “plataforma tecnológica que permite suportar o conceito de atendimento multicanal” através da gestão de interações com cidadãos e empresas, gestão e partilha do conhecimento, gestão dos fluxos processuais e suporte ao arquivo, pesquisa e consulta de documentos físicos e virtuais. O balcão multicanal integrado implica o uso de tecnologias, aplicações e dispositivos, para promover a interoperabilidade⁸ entre as diversas entidades na prestação de serviços transversais integrados, disponibilizados através de canais alternativos distintos (presencial, *Web* e telefone), orientados à satisfação das necessidades ou eventos de vida dos cidadãos ou empresas.

Este novo conceito permite aos cidadãos e empresas aceder aos serviços através de um canal à sua escolha, permitindo em simultâneo que essas interações possam ser efectuadas a partir de qualquer local, iniciado num canal e terminado noutro, traduzindo-se assim numa maior comodidade e poupança de tempo no seu relacionamento com as entidades públicas.

O Balcão Multicanal Integrado traduz-se, então, em “*One-Stop Government*” (Wimmer, 2002, pag. 149-151), integrando todos os serviços das autoridades públicas (incluindo os municípios), estando estas interligadas, permitindo ao cidadão aceder aos serviços públicos por um único ponto, ainda que esses serviços sejam efectivamente prestados por diferentes departamentos ou autoridades, a partir de qualquer local, 24 horas por dia.

De acordo com o conceito que este modelo tem implícito, e, apesar dos constrangimentos financeiros e tecnológicos a que os municípios estão sujeitos, entende-se que, numa perspectiva local e até regional, será possível implementar um modelo idêntico em termos de disponibilidade de serviços, constituindo-se como ponto de partida, para uma futura interoperabilidade com outras entidades públicas ou locais. A nível regional, um projecto desta natureza permitiria não só aumentar a qualidade dos serviços prestados, como também contribuir para elevar o factor competitividade regional.

⁸ A interoperabilidade de sistemas baseados nas TIC, a partilha e reutilização da informação e a integração de processos administrativos, tanto a nível interno como externo das organizações do sector público é essencial para garantir a alta qualidade, inovação e serviços transparentes e centrados no cliente/cidadão (Gouveia, 2004, pag. 40).

3.5.4 Interoperabilidade de serviços

De acordo com a *European Interoperability Framework*, existem três níveis de interoperabilidade:

- Técnica - Capacidade de sistemas e dispositivos trocarem dados com fiabilidade, "incluindo aspectos como interfaces abertos, serviços de interconexão, serviços de integração de dados, apresentação e troca de dados, acessibilidade e segurança" (CE, 2004, pag. 16);
- Semântica - "Permite que as organizações processem informações provenientes de fontes externas de uma forma significativa. Garante que o significado preciso da informação trocada é compreendido e preservada nas interações entre os diversos intervenientes" (CE, 2004, pag. 16);
- Organizacional – Capacidade de cooperação entre organizações, obtida pela compatibilização de processos, apesar das "diferentes estruturas e processo internos", promovendo a disponibilização de serviços "facilmente identificáveis e acessíveis", organizados por "eventos de vida, orientados" para os cidadãos e empresas "de uma forma transparente, na chamada abordagem *one-stop shop*" (CE, 2004, pag. 16-17).

Na AP, a interoperabilidade significa a cooperação entre as organizações permitindo a entrega conjunta de serviços públicos, tendo em consideração um conjunto específico de elementos comuns: vocabulário, conceitos, princípios, políticas, directrizes, recomendações e práticas. Em Portugal, a Plataforma de Interoperabilidade da AP (Framework de Serviços Comuns) assegura a interoperabilidade de serviços na AP. Trata-se de uma plataforma tecnológica, baseada em standards abertos, que permite a comunicação e partilha da informação entre os diferentes organismos e a interligação entre sistemas distintos, independentemente das opções particulares em termos de arquitectura, hardware ou software.

Esta plataforma permite sinergias e redução das necessidades de desenvolvimento, pois visa integrar os diferentes sistemas de informação existentes sem exigir desenvolvimentos significativos de novo software ou reconfigurações específicas de hardware. A comunicação entre os diferentes organismos da AP efectua-se através de *toolkits*⁹ apropriados que permitem relacionar o modelo de dados, adoptado pela

⁹ "Toolkit - conector do Componente Central que faz de interface de integração para as entidades públicas, estando dividido nas seguintes versões: Versão Central, direccionada a

Plataforma de Interoperabilidade, expresso em XML, com o modelo de dados específico do serviço e organismo, em questão, de forma a permitir que a comunicação se faça através dos serviços *web* do organismo (ver a arquitectura de referência na figura 8).

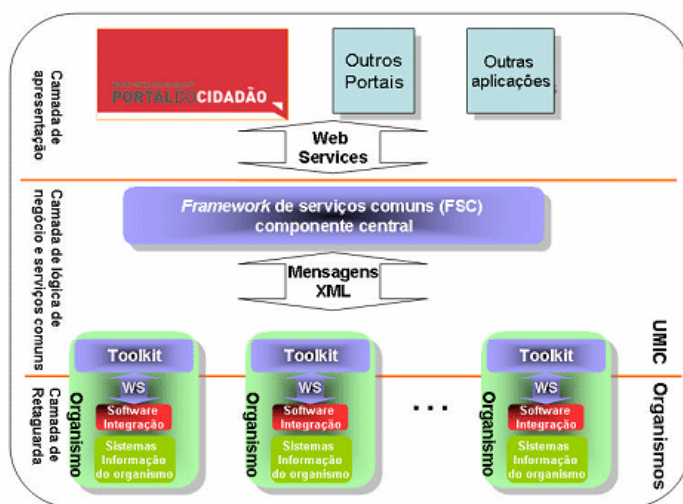


Figura 8 - Framework de serviços comuns da AP (Fonte: UMIC, www.unic.pt)

entidades públicas que, pela sua dimensão, recursos técnicos e humanos, não justifiquem a utilização de uma versão distribuída; Versão Local, é a versão do Toolkit para ambientes distribuídos e inclui mecanismos de distribuição, actualização e gestão remota. Está disponível para plataformas Java e Dot-Net" (AMA, http://www.ama.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=41&Itemid=22).

Capítulo 4 – Modelo proposto

No presente capítulo, será, inicialmente, descrito o modelo de atendimento em vigor no MP em 2006 e a sua caracterização actual, tendo em consideração a pré-intervenção já efectuada. Seguidamente, será apresentada uma proposta de implementação de um Balcão Multicanal Integrado no MP, que se entende ser o modelo de atendimento ideal para prestar um serviço de excelência, tendo em consideração a evolução do nível de exigência face aos serviços públicos. Será, ainda, descrita a metodologia utilizada para atingir os objectivos propostos.

4.1 Município de Portalegre – Pré-intervenção

Em 2006, os serviços do Município de Portalegre, até então dispersos por vários edifícios, foram agregados em dois novos edifícios: o edifício sede, situado no centro da cidade, onde foram instalados o executivo municipal, os serviços administrativos (municipais e municipalizados) e o turismo, e as oficinas, situadas no parque industrial, onde foram concentrados todos os serviços operacionais. O sistema de comunicação sofreu também alterações substanciais, nomeadamente a interligação dos edifícios através de fibra óptica e rede *Pré-WiMax*. Criadas as condições em termos de infra-estruturas, iniciou-se um processo de mudança em termos orgânicos na Câmara Municipal de Portalegre (CMP), criando duas novas divisões, a Divisão de Promoção do Desenvolvimento e Modernização (DPDM) e a Divisão de Recursos Humanos (DRH), ambas transversais à organização. A DPDM agregou três serviços de extrema importância para levar a cabo projectos de modernização, tais como o Serviço de Atendimento (SA), Serviço de Informática e Serviço de Candidaturas. A DRH agregou o Serviço de Administração do Pessoal, o Serviço de Concursos e o Serviço de Formação, destacando-se apenas este último, tendo em consideração a sua área de actuação, uma vez que tem a responsabilidade de efectuar o levantamento das necessidades de formação tendo em vista a valorização profissional dos funcionários. Atendendo a que emerge uma nova sociedade em que o conhecimento se constitui como factor de inovação e competitividade nas organizações, este serviço tem um papel preponderante na modernização e desenvolvimento da organização, através dos seus recursos humanos.

Contudo, apesar de todos os serviços serem essenciais em qualquer processo de mudança, pela necessidade de interagir com clientes externos (cidadãos e empresas)

e clientes internos (serviços), foi a partir do SA que nasceu o Projecto de Modernização Administrativa do Município de Portalegre (Prim@_MP), cujo objectivo principal é dar prioridade à prestação de um serviço público de excelência, centrado nas necessidades dos cidadãos e empresas, bem como uma gestão mais descentralizada, autónoma e responsável, orientada aos processos. Embora o presente projecto coloque enfoque nos processos de urbanismo, é necessário fazer uma caracterização da estrutura funcional do SA, bem como do modelo de atendimento vigente à data da criação desta nova unidade orgânica e do modelo actual, no seu todo. Desta forma, será possível entender-se melhor o impacto que esta mudança estrutural e funcional da organização teve no respectivo sistema de informação.

O SA caracteriza-se por uma primeira linha de *Front-Office*, que assegura o atendimento presencial, e uma segunda linha de apoio, designada de *Back-Office*. Não se trata do tradicional *Back-Office* da organização, mas sim de um serviço que presta apoio ao *Front-Office*, agregando um conjunto de tarefas relacionadas não só com atendimento, mas também com projectos de modernização, monitorização de processos e produção de documentos de apoio ao atendimento. Este serviço funciona com uma equipa de doze pessoas: três do quadro de pessoal dos Serviços Municipalizados de Águas e Transportes da CMP (SMAT) e nove do quadro de pessoal da CMP. Para permitir que os funcionários de ambas as entidades integrassem a equipa do SA, foi elaborado um protocolo de colaboração entre estas duas entidades e passaram a estar em termos funcionais, sob a responsabilidade da DPDM.

Até à data de criação do SA, existiam seis postos de atendimento presencial: dois do Urbanismo, dois do Atendimento Geral e dois dos SMAT, sendo que todos eles estavam afectos a divisões distintas, com diferentes chefias e, consequentemente, diferentes orientações. O espaço físico dos balcões de atendimento era partilhado com as tesourarias da CMP e SMAT, o que ainda hoje se verifica. O nível de serviços disponíveis no portal do Município caracteriza-se pela disponibilização de formulários para download em formato PDF editável, existindo ainda a possibilidade do cidadão poder acompanhar, em termos de consulta, o estado dos processos de Obras durante o seu ciclo de vida, mediante um pré-registo. Contudo, o sistema de informação que alimentava este procedimento de consulta de processos apresentava um elevado défice de informação, tornando-o ineficiente. O modelo de atendimento vigente nos diversos canais disponíveis (presencial, telefónico e *e-mail*) apresentava algumas fragilidades que afectavam o seu bom funcionamento, nomeadamente:

- Falta de um sistema de informação integrado que permitisse, a partir de um interface único, aceder a toda a informação de determinado cidadão ou empresa;
- Elevada carga burocrática nos procedimentos;
- Elevado défice de informação disponível para os atendedores, provocado pelas insuficiências do sistema de informação;
- Repetição de tarefas na recolha e registo de informação;
- Falta de identificação dos funcionários;
- Ausência de brochuras de campanhas de sensibilização ou formalidades;
- Ausência de um receptor de opiniões e sugestões e respectivo formulário;
- Falta de divulgação do livro de reclamações;
- Elaboração de trabalho de *Back-Office* no *Front-Office*, pelos atendedores (embora fosse uma forma de aproveitar o tempo morto para produzir, dava, por vezes, origem a que a presença do cidadão fosse ignorada);
- Recebimentos efectuados nos postos das tesourarias, obrigando os cidadãos a sujeitar-se a duas filas de espera quando um atendimento dava lugar a um pagamento;
- Inexistência de formulários para todos os tipos de pedidos, sendo que alguns dos existentes não mencionavam os documentos instrutórios;
- Atendimento telefónico das linhas verdes existentes (uma da CMP e outra dos SMAT), efectuado pelas telefonistas (responsabilidade sobre gestão de mais quatro linhas de atendimento) e reencaminhado para os respectivos serviços, obrigando os cidadãos a sujeitar-se a filas de espera para ser atendidos e à interacção com diversos interlocutores (telefonistas/serviços de *Back-Office*);
- *E-mails* provenientes das diversas contas do Município (Município, Portal, Atendimento, SMAT) não sujeitos a qualquer tipo de monitorização, sendo o nível de utilização deste canal para comunicação entre a organização e os cidadãos/empresas muito baixo.

Decorridos cerca de dois anos e meio e depois de um longo processo de aprendizagem e adaptação à mudança, em Agosto de 2009, o SA do MP começou a prestar serviços numa filosofia de Balcão Único, conforme figura 9, na vertente presencial, num único local físico, nas áreas da competência dos Município (CMP e SMAT) e ainda em algumas áreas da Administração Central (accedendo aos sites respectivos) com os quais o Município estabeleceu protocolos.



Figura 9 – Balcão Único

No *Front-Office*, são prestados dois tipos de serviços: o atendimento aos Cidadãos, com quatro balcões afectos, e a Via Directa Empresas, com dois balcões. Em ambos os serviços é efectuado atendimento presencial relacionado com as diversas áreas de negócio do Município, não se verificando a tradicional distinção entre Taxas e Licenças, Urbanismo ou Serviços Municipalizados, que obriga os cidadãos a deslocarem-se de balcão em balcão. Num único balcão, podem ser tratados diversos assuntos, excepto pagamentos ou atendimento técnico especializado (Urbanismo, Acção Social, etc.). Na área da Administração Central são prestados serviços do portal da Habitação (Novo Regime de Arrendamento Urbano), emitidos certificados de residência (Serviço de Estrangeiros e Fronteiras) e tratados assuntos relacionados com o cartão de feirante (Direcção Geral das Actividades Económicas).

A Via Directa Empresas, criada no âmbito de uma medida do Simplex Autárquico 2008/2009, constitui-se como uma via de contacto privilegiada com os empresários, apoiada por uma linha de *Back-Office* (Serviço de Candidaturas), que presta informação e apoio relativamente aos incentivos financeiros disponíveis a nível nacional e internacional. O principal objectivo adjacente à criação deste serviço foi diminuir os tempos de espera por parte dos empresários no atendimento presencial, tornar os fluxos processuais provenientes destes balcões mais céleres e dar apoio técnico a nível de informação relativamente aos apoios financeiros disponíveis. Todos os processos ou pedidos provenientes destes balcões são catalogados com "Via Directa Empresas", para que os diversos serviços que executam tarefas no seu fluxo processual tenham em consideração o respeito pelos prazos de execução, tendo em vista tornar os processos mais céleres.

O *Back-Office* do SA tem a responsabilidade de registar e encaminhar toda a informação proveniente da linha verde, contas de *e-mail* do Município (Geral, Serviços

Municipalizados, Atendimento, Via Directa Empresas), portal do Município, Portal “A MINHA RUA”, prestar serviços à “CASA PRONTA”, entre outros. Este serviço implementou um sistema de recolha de sugestões através da disponibilização de um formulário e sempre que são recebidas sugestões susceptíveis de levar a cabo com os recursos existentes, são de imediato efectuadas as diligências necessárias à sua implementação. Este serviço efectua também a recolha de informação relevante para instrução de processos ou prestação de esclarecimentos aos cidadãos e empresas, elabora documentos, tais como formulários, normas de atendimento, etc.. As alterações relativas à instrução de processos, são, por norma, divulgadas junto dos membros da equipa do SA, via *e-mail*. Quando se tratam de situações mais complexas, são também efectuadas secções de esclarecimento. A informação de interesse público é divulgada através do portal do Município.

Os membros que compõem esta equipa de trabalho desempenham funções em todas as áreas de *Front-Office* e *Back-Office* do SA, num sistema rotativo tendo em vista a promoção das suas competências e rentabilização dos recursos. Na figura 10 destacam-se as funções do SA que visam assegurar o atendimento de forma eficaz e eficiente.

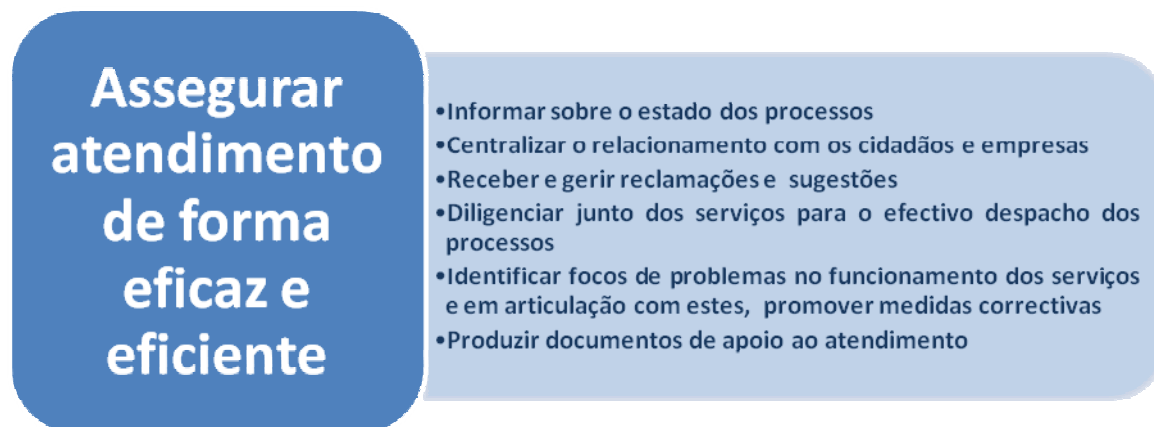


Figura 10 - Funções do Serviço de Atendimento

O atendimento presencial tem um sistema de gestão de filas de espera que permite não só informar o tempo de espera previsto, como também gerir o número de balcões abertos, de acordo com número de pessoas em espera. A partir deste sistema é possível obter relatórios, de acordo como o período seleccionado, sobre o número atendimentos efectuados, duração dos atendimentos, tempo médio de espera, períodos em que se verifica maior procura dos serviços, entre outros. Desta forma,

tem sido possível ajustar os horários laborais dos colaboradores deste serviço aos dias e horários de maior procura, tendo em vista a redução dos tempos de espera.

4.2 Proposta de implementação de um “Balcão Multicanal Integrado” no MP

Assente nos princípios de que a missão do Município é “prestar um serviço de qualidade aos cidadãos e empresas”, em que todos os serviços se articulam entre si, para concorrerem para a mesma missão, propõe-se um novo modelo de atendimento de Balcão Multicanal Integrado, norteado pelos valores de competência, transparência, envolvimento e personalização. Trata-se de uma ferramenta de atendimento que integra o contacto presencial, Internet, voz e SMS. Caracteriza-se por uma forte aposta na combinação de recursos humanos, materiais e tecnológicos.

Considerando os termos centrais que compõem o conceito Atendimento Multicanal Integrado, o canal é a combinação de tecnologias, aplicações e dispositivos utilizados como meio de interacção entre a organização e os cidadãos e empresas, e o multicanal significa a existência de diversos canais alternativos para realização dessa interacção. Este modelo pressupõe a utilização de uma plataforma única de prestação de serviços e informações transversais através de diversos canais (presencial, Internet e telefone) e de gestão do conhecimento. Uma gestão do conhecimento dinâmica, assente numa cultura de partilha de informação e conhecimento, permite normalizar o sistema de informação.

Este modelo permite aos cidadãos e empresas iniciarem um processo num canal, acompanhar o estado desse processo em qualquer canal e finalizá-lo noutro. O nível de serviços disponíveis depende do canal escolhido para submeter o processo, ou seja, não é possível submeter um processo de licenciamento de obras de construção através de um telefonema, mas é possível saber o estado do processo por esta via, ou através de SMS.

A necessidade de implementação deste modelo decorre do facto das políticas de relacionamento com os cidadãos e empresas terem evoluído, no sentido de privilegiarem o contacto de proximidade, aproveitando as vantagens das novas tecnologias de informação. Para promover essa mesma proximidade em todo o concelho de Portalegre, propõe-se que o modelo implementado seja disponibilizado nas dez freguesias do Município e em todos os serviços. Assim, todos os contactos

com os cidadãos e empresas, bem como os seus processos ficarão registados e, em qualquer momento, a partir de qualquer posto ou canal de atendimento, a informação disponível será única.

Neste modelo, a administração electrónica constitui-se como uma prioridade, não só no sentido de se configurar como um novo canal de interacção com o Município, mas também porque impõe, na gestão do sistema de informação, um conjunto de regras que visam a sua integração e interoperabilidade, características essenciais à prestação de serviços de qualidade e excelência.

Salientam-se as principais características deste novo modelo de atendimento:

- Introduzir novas formas de comunicação, promovendo novos meios de contacto com o Município de Portalegre complementares ao tradicional atendimento presencial (Internet, SMS);
- Permitir a descentralização do atendimento em vários locais (online, presencial, telefone, e-mail);
- Potenciar os serviços online existentes, com outras funcionalidades que permitam aos cidadãos e às empresas utilizar este canal para submeter processos, acompanhar o seu estado ou efectuar pagamentos;
- Disponibilizar novos meios de pagamento, online ou através do fornecimento de referências multibanco;
- Permitir que o cidadão, independentemente do canal escolhido para submeter os seus processos, possa, em qualquer momento, escolher outro canal para acompanhar o seu estado;
- Utilizar o Cartão de Cidadão como elemento de identificação, permitindo a autenticação e identificação dos cidadãos e colaboradores do Município, assim como a certificação dos actos respectivos, fomentando a desmaterialização dos processos e a utilização dos serviços online;
- Implementar prazos de execução das tarefas, permitindo a monitorização dos mesmos e a responsabilização dos intervenientes na tramitação dos processos;
- Introduzir sistemas de alertas nos fluxos dos processos, por circuito e por etapa, destinados aos colaboradores da organização, bem como aos cidadão e empresas, permitindo a sua parametrização em termos de texto a enviar e do canal a utilizar (e-mail, notificação no ecrã ou SMS);

- Promover a interoperabilidade entre os diversos serviços da organização e ERP¹⁰ existentes;
- Promover a interoperabilidade e colaboração com outras entidades públicas, tendo em vista a oferta de serviços transversais, permitindo assim disponibilizar serviços da competência de outras entidades e vice-versa;
- Desmaterializar procedimentos, tendo em vista a redução de utilização de papel e consequente redução de custos, aumentando em simultâneo a eficiência nos fluxos processuais em termos de tempo no seu ciclo de vida, bem como na tomada de decisão;
- Serviços e informações integram-se numa plataforma tecnológica única garantindo que, independentemente do canal, a resposta a uma mesma solicitação é única, minimizando assim os erros de interpretação humana;
- Diminuir custos para o cidadão e empresas em função da economia de tempo em deslocações e em filas de espera;
- Permitir a organização transversal dos serviços administrativos em função das necessidades dos cidadãos e das empresas.

A integração dos sistemas de informação é uma preocupação adjacente aos projectos que visam prestar serviços em sistemas multicanal. Independentemente do canal escolhido para submeter os processos, os sistemas têm que permitir a interoperabilidade entre o *Front-Office* e o *Back-Office* da organização. Assim, é fundamental a simplificação e reorganização dos processos de trabalho, institucionalizando a sua transversalidade e a partilha de dados chave. Esta reorganização deve ser efectuada de acordo com regras bem definidas, tendo em vista a simplificação, a normalização da informação e a racionalização.

Este modelo deve ainda prever que num mesmo processo possam participar diversas entidades, à semelhança do que acontece com alguns serviços do estado em que várias entidades executam tarefas sobre o mesmo processo. A título de exemplo, temos o portal do RJUE ou o portal do Licenciamento Industrial, em que o processo é

¹⁰ “Um ERP é um pacote de Software de Gestão que permite a uma Empresa gerir o efectivo e eficiente uso dos seus recursos, sejam eles, materiais, pessoas, equipamentos, etc. Um ERP abrange uma grande variedade de funcionalidades de uma forma integrada. Funcionalidades estas que incluem Finanças e Contabilidade, Vendas e Distribuição, Orçamentação e Planificação, Recursos Humanos, Imobilizado, Gestão de Stocks, Plano Director de Produção e Gestão de Ordens de Fabrico, Compras, etc. Os mais importantes atributos de um ERP são a sua capacidade para: Automatizar e integrar a maioria dos processos empresariais; Partilhar dados e processos por toda a empresa; Produzir e permitir o acesso à informação em tempo real”(Costa et al, 2000, pag.144).

submetido numa plataforma única e as diversas entidades avaliam projectos e emitem pareceres, estando cada tarefa sujeita ao cumprimento de prazos e regras previamente estabelecidas. Existem alguns municípios que já disponibilizam serviços nos balcões Empresa na Hora, em que os serviços do Instituto de Registo Notarial acedem ao sistema de informação desses Municípios para submeter pedidos de mapas de horário ou declarações prévias.

Aos cidadãos e empresas não importa a forma como os serviços se organizam, mas sim como conseguem, de forma rápida e eficaz, ver os seus assuntos resolvidos. Pelo que, quando necessitam dos serviços, terão a vida mais facilitada, quanto mais simples for a informação transmitida. Ao entrar através do portal do Município para solicitar um serviço, o cidadão ou empresa deve receber a informação que necessita organizada de acordo com os seus eventos de vida ou negócios. Para construir uma casa, é necessário uma licença de construção, mas também pode ser necessário requisitar um contador ou obter uma licença de ruído, etc.. Esta informação não deve estar dispersa para quem necessita dela, deve estar agregada, contendo todos os elementos de informação necessários para esclarecer o cidadão.

4.3 Metodologia e Desenvolvimento

Para alcançar os objectivos deste projecto foram utilizados, no decorrer do mesmo, vários métodos de recolha e tratamento de informação, que serão descritos ao longo desta secção.

4.3.1 Implementação do Balcão Único no MP

Numa primeira fase, foram identificadas as situações de carácter legal e colmatadas de imediato, tais como a ausência de um livro de reclamações no SA, identificação dos funcionários e a falta de um receptor de sugestões com os respectivos formulários.

Foi proposta a frequência de uma acção de formação, relacionada com o Atendimento ao Público, por parte de todos os colaboradores do atendimento. Essa proposta foi aprovada e ministrada pelo CEFA em Portalegre, e cuja frequência foi alargada a todos os membros da organização que mantinham contactos com os cidadãos e empresas. Embora muitos dos colaboradores já tivessem frequentado acções de formação desta

natureza, era necessário reforçar o espírito de serviço público e sensibilizar os membros da organização para o facto de os cidadãos estarem, hoje, mais despertos para avaliar o nível de serviços prestados e consequentemente exigirem mais qualidade.

Como já foi referido, o ponto de partida para o desenvolvimento deste modelo foi a alteração da estrutura organizacional que permitiu criar o SA. Com a criação deste serviço, os diversos serviços de *Back-Office* da organização iriam, gradualmente, deixar de prestar apoio ao atendimento, nomeadamente na disponibilização de funcionários que permitissem assegurar o atendimento, em horário contínuo, das 8:30 h às 16:00h, quando se verificassem ausências de funcionários desta equipa. Atendendo a que inicialmente a equipa do atendimento era composta por um grupo de oito pessoas, sendo que cada área de negócio estava representada por duas pessoas, era necessário desenhar um plano de intervenção que permitisse, de forma clara e objectiva, adquirir a polivalência de funções necessária para atender todas as áreas de negócio do MP, assente numa filosofia de Balcão Único na vertente presencial. Esse plano deveria dotar o serviço de ferramentas que permitissem conhecer todos os processos e procedimentos, bem como esclarecer dúvidas. Para o efeito, optou-se pela elaboração de manuais de atendimento e, a partir destes, foram criados fluxogramas simplificados, tendo em vista transmitir o máximo de informação de forma simples. De seguida, a partir da informação recolhida, seriam elaborados novos modelos de formulários.

Apesar do Balcão Único ser transversal a todas as áreas de negócio do MP, é na área do urbanismo que nos focaremos neste projecto, quanto à metodologia utilizada.

Para recolha e análise de informação relativa aos diversos processos desta área de negócio, optou-se inicialmente pelo método de entrevista individual junto de alguns elementos do *Front-Office* e *Back-Office* e, posteriormente, pelo recurso a consulta de legislação e regulamento específico. Este processo de elaboração do manual levou cerca de oito meses e no seu curso constatou-se que a informação fornecida pelos intervenientes nos processos, quando confrontada com a legislação de suporte aos mesmos e respectivo regulamento em vigor no MP, não era suficiente para obter um documento final que satisfizesse as necessidades do atendimento. Assim, depois de recolhida a informação, esta foi validada com recurso à legislação de suporte aos processos e ao regulamento em vigor no MP. Desta forma foi identificada alguma informação em falta, nomeadamente procedimentos relacionados com algumas

operações urbanísticas, respectivos formulários contendo a indicação dos documentos instrutórios e os modelos das respectivas guias de receita, quando se aplicava. O que se pretendia era identificar todos os tipos de pedidos que pudessem surgir, ainda que esporadicamente, reunindo num único documento toda a informação, para que esta estivesse disponível a qualquer elemento da organização que dela necessitasse. A partir desta análise, seria ainda possível produzir os modelos de documentos em falta e analisar os fluxos dos processos para proceder à sua simplificação.

Depois de elaborado o manual de urbanismo, foi iniciado um processo de formação teórica, tendo em vista transmitir os conceitos inerentes a esta área, tais como o tipo de operações urbanísticas, procedimento a efectuar de acordo com o tipo de operação urbanística, bem como os respectivos procedimentos administrativos. Este processo de formação foi seguido de uma vertente prática, no atendimento presencial, em que as funcionárias que já efectuavam atendimento nesta área deram apoio às colegas que estavam no processo de aprendizagem. Este manual constituiu-se também como uma ferramenta de suporte aos processos de atendimento, em caso de dúvida. Relativamente ao seu conteúdo, inicialmente são referidos os conceitos utilizados nesta área de negócio. Trata-se de uma área muito específica em que é necessário perceber claramente os diversos tipos de operações urbanísticas existentes para posteriormente enquadrar os diversos tipos de pedidos. Depois segue-se a descrição de todos procedimentos necessários para efectuar o atendimento, incluindo os documentos instrutórios, o tipo de requerimento a utilizar, guia de receita a utilizar e os respectivos procedimentos administrativos a executar depois de receber os pedidos, até à emissão do respectivo alvará.

A tabela 2 é um excerto do Manual de Atendimento do Urbanismo, na versão 2009, uma vez que este já foi objecto de várias actualizações, por força das constantes alterações à legislação e ao regulamento municipal, que reflecte o tipo de informação recolhida.

Tabela 2 – Excerto do Manual de Atendimento do Urbanismo (Serviço de Atendimento do Município de Portalegre. Versão 2009)

3 – OPERAÇÕES DE OBRAS DE EDIFICAÇÃO
3.1. Licenciamento Obras de Edificação
(Artigo 11º da Portaria n.º 232/2008)
3.1.1 - Licenciamento de Obras de Edificação em Áreas Abrangidas por Plano de Pormenor, Plano de Urbanização ou Plano Director Municipal
Documentos Necessários:
Documento comprovativo da qualidade de titular de qualquer direito que confira a faculdade de realização da operação;
Certidão da descrição e de todas as inscrições em vigor emitida pela conservatória do registo predial referente ao prédio ou prédios abrangidos;
Extractos das plantas de ordenamento, zonamento e de implantação dos planos municipais de ordenamento do território vigentes e das respectivas plantas de condicionantes, da planta síntese do loteamento, se existir, e planta à escala de 1:2500 ou superior, com a indicação precisa do local onde se pretende executar a obra;
Planta de localização e enquadramento à escala da planta de ordenamento do plano director municipal ou à escala de 1:25 000 quando este não existir, assinalando devidamente os limites da área objecto da operação;
Extractos das plantas do plano especial de ordenamento do território vigente;
Projecto de arquitectura;
Memória descritiva e justificativa;
Estimativa do custo total da obra;
Calendarização da execução da obra;
Quando se trate de obras de reconstrução deve ainda ser junta fotografia do imóvel;
Cópia da notificação da câmara municipal a comunicar a aprovação de um pedido de informação prévia, quando esta existir e estiver em vigor;
Projectos da engenharia de especialidades, caso o requerente entenda proceder, desde logo, à sua apresentação;
Termos de responsabilidade subscritos pelos autores dos projectos e coordenador de projecto quanto ao cumprimento das normas legais e regulamentares aplicáveis;
Ficha com os elementos estatísticos devidamente preenchida com os dados referentes à operação urbanística a realizar;
Acessibilidades — desde que inclua tipologias do artigo 2.º do Decreto -Lei n.º 163/2006.
<u>PROCEDIMENTO ADMINISTRATIVO</u>
SA preenche requerimento “Licenciamentos/Autorização de Obras com Projecto” e confere os documentos entregues
Ao processo será atribuído no SA um n.º sequencial que deverá ser registado em listagem

própria (registo efectuado de forma manual e autónoma ao sistema informático);

Ao cidadão será entregue um cartão contendo os contactos do serviço responsável pela gestão do processo e o n.º do processo;

SA emite guia de receita “Entrada de Processo de Obras”, valor este, que será deduzido no valor a pagar pela Emissão do Alvará de Construção;

Após pagamento, inscrever no requerimento o n.º da guia emitida, a data de emissão da mesma e o nome de quem recebeu o processo (topo do requerimento, do lado direito);

O documento dá entrada no Back-Office do SA, onde é registado no SGD.

Circuito Interno do Documento após sair do Serviço de Atendimento

O processo é encaminhado à Divisão de Planeamento e Estruturação Urbana (DPEU) para apreciação técnica;

Serão consultadas as entidades externas necessárias, e haverá um período de discussão pública, nos casos em que se aplique esta necessidade;

Estando o processo em conformidade com as exigências legais, o processo irá a reunião de Câmara para aprovação;

Após aprovação ou deferimento, a DPEU informa o cidadão que deve entregar os projectos de especialidades necessários para conclusão do processo. O cidadão tem o prazo de 6 meses para entrega dos elementos que poderá ser prorrogado por mais 3 meses.

Nas figuras 11 e 12 apresentam-se alguns exemplos dos fluxogramas simplificados, produzidos a partir a informação recolhida para elaboração do manual, nomeadamente um fluxograma simplificado do processo de autorização de utilização e de licenciamento genérico.

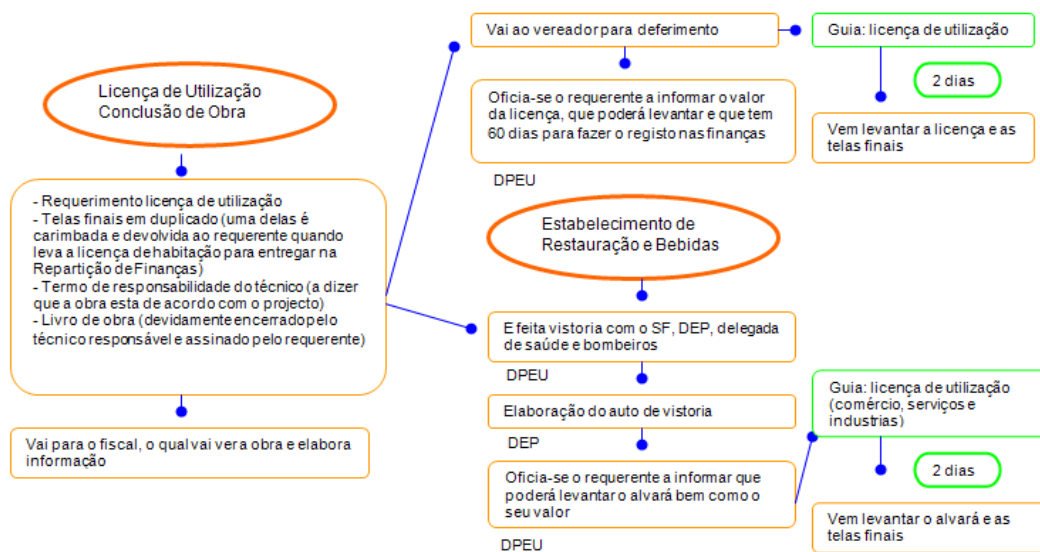


Figura 11- Fluxograma simplificado de Licença de Utilização (Fonte: Serviço de Atendimento do Município de Portalegre. 2007)

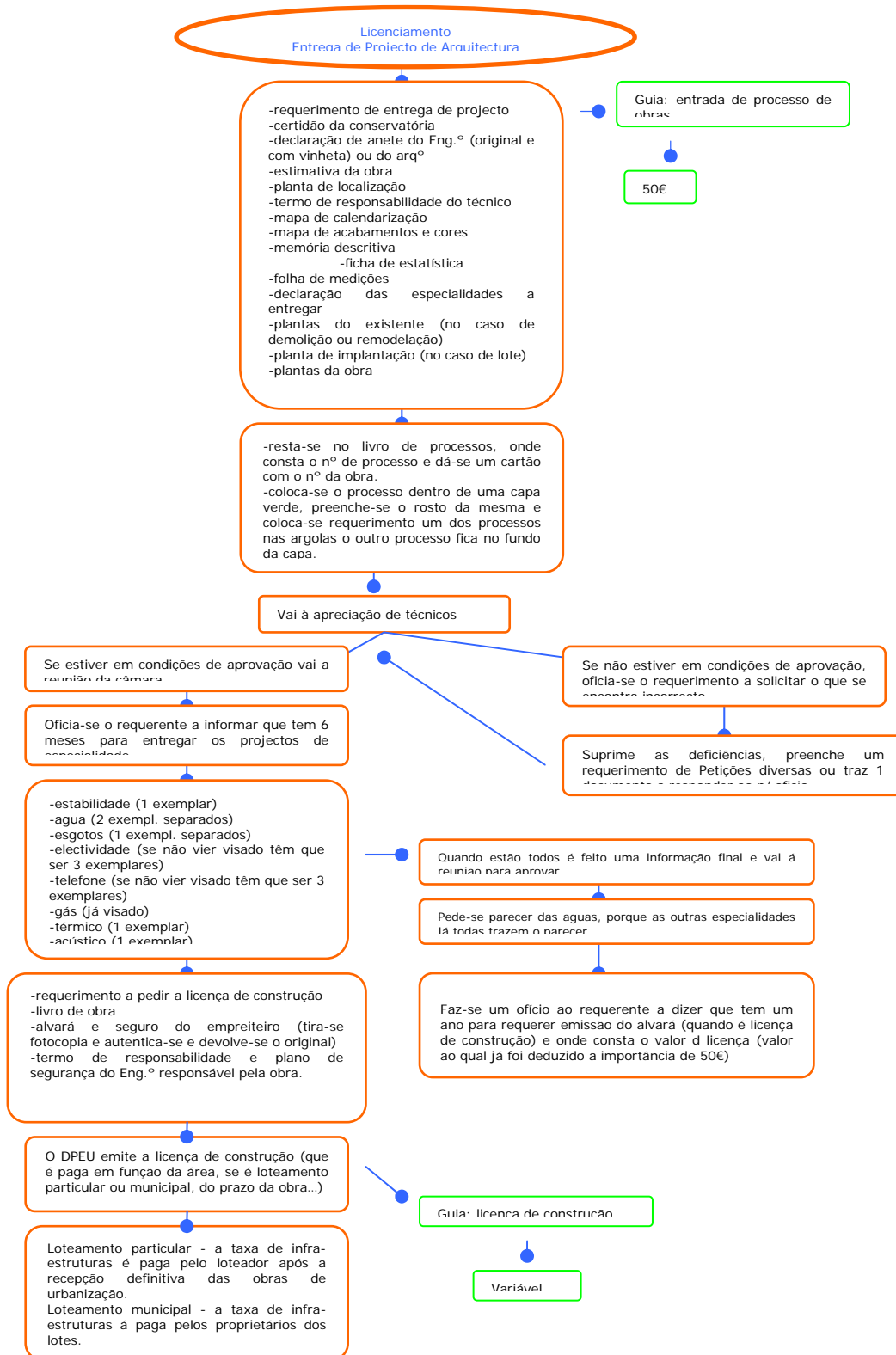


Figura 12 - Fluxograma Simplificado de Processo de Licenciamento (Fonte: Serviço de Atendimento do Município de Portalegre. 2007)

Atendendo a que a formação não se cingiu apenas à área do urbanismo mas também aos SMAT e Taxas e Licenças, o processo de aquisição de conhecimentos por parte das colaboradoras do SA, que permitiu a implementação Balcão Único, durou cerca de dois anos e meio. A formação iniciou-se em Abril de 2007, mas só em Julho de 2009 é que se inaugurou este modelo de atendimento, em paralelo com a Via Directa Empresas.

A quantidade de informação que é necessária assimilar para efectuar atendimento num modelo de Balcão Único é tão elevada que, se as pessoas que prestam este serviço não tiverem ao seu dispor requerimentos que as auxiliem em termos de instrução dos pedidos, dificilmente conseguem executar com sucesso as suas tarefas. Para os cidadãos em geral, também a existência de formulários normalizados para cada tipo de pedido, contendo menção à legislação de suporte, tipo de operação urbanística e a lista dos documentos instrutórios, é imprescindível para uma correcta instrução dos processos.

Após uma análise dos processos relativos ao ano de 2007 e 2008, conforme tabela 3, conclui-se que, 38% e 42% dos processos, respectivamente, tiveram que entregar novos elementos, o que evidência a sua incorrecta instrução.

Tabela 3 - Processos 2007/2008 - entrega de novos elementos

Descrição	Ano	
	2007	2008
N.º de processos tramitados	257	253
N.º de processos sujeitos a entrega de elementos	98	106
Percentagem de processos /entrega de elementos	38%	42%

Assim, depois de identificadas todas as operações urbanísticas e respectivos documentos instrutórios, foi iniciado um processo de identificação dos formulários em falta e iniciou-se a sua produção em Word e, posteriormente, em PDF editável. A elaboração deste novo *layout* dos formulários teve em consideração critérios de estruturação e esquematização uniformizados.

Neste momento, os requerimentos encontram-se disponíveis online para *download*, em formato PDF editável, no portal do Município.

A informação e conteúdos a disponibilizar nos formulários encontram-se estruturados da seguinte forma:

Cabeçalho – Brasão da entidade, designação e número de identificação fiscal;

Nome do Requerimento – identificação do requerimento, legislação de suporte ao procedimento em causa e identificação da mesma, bem como dos regulamentos municipais;

Área de registo - Espaço destinado aos serviços, onde é posto o número de registo do requerimento, data de entrada e funcionário que o recebeu, bem como um local para o despacho superior.

Identificação do Requerente – Local onde é inscrita toda a informação sobre o requerente, respectivos dados de identificação e contactos;

Corpo do formulário – Local onde o requerente descreve e disponibiliza toda a informação necessária para instrução do procedimento;

Rodapé: Informação sobre a edilidade, divisão responsável pelo SA, morada, número de telefone da linha verde, geral e fax, *e-mail* do serviço de atendimento e o número de página;

Elementos instrutórios – Lista de todos os elementos necessários exigidos por lei e respectivo regulamento, com *checkbox* para assinalar os elementos entregues;

Informação Útil – Informação que é disponibilizada em função do processo a submeter, tendo em vista auxiliar a instrução.

Importa referir que os campos a preencher se encontram legendados de forma a permitir a sua leitura a pessoas invisuais. Todos os formulários foram disponibilizados no Portal do Município para download. Porém, o que se pretende é que estes possam ser preenchidos e submetidos online. O anexo I contém um modelo de formulário produzido.

4.3.2 Sistema de informação / tramitação dos processos

Relativamente aos processos, numa primeira análise dos seus percursos, foram identificados alguns circuitos onde estes transitavam sem que lhe fosse acrescentado valor, neste caso concreto o Serviço de Expediente. A figura 13 sintetiza o início dos processos antes da intervenção.

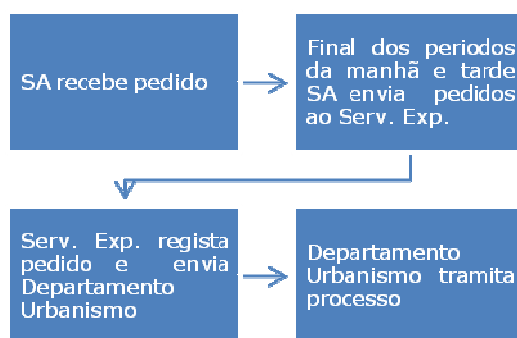


Figura 13 – Fluxo inicial dos processos antes da intervenção

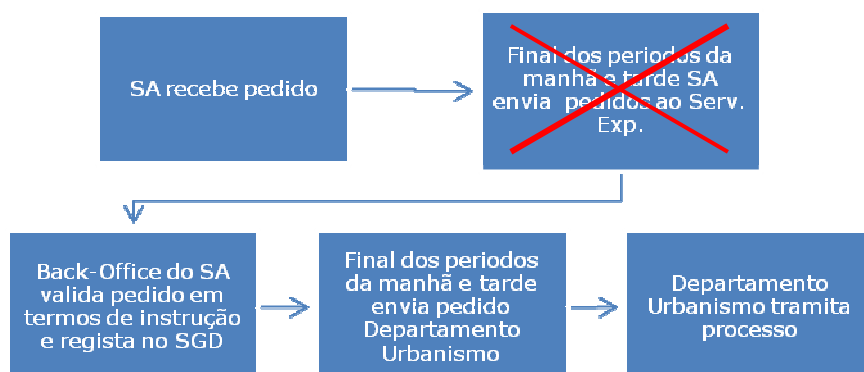


Figura 14 - Fluxo inicial processos depois da intervenção

Depois desta primeira análise e tendo em vista melhorar a qualidade dos serviços e reduzir o tempo do fluxo processual, foi eliminado o circuito do Serviço de Expediente (figura 14). O *Back-Office* do SA passou a verificar se os pedidos estavam bem instruídos, a efectuar o seu registo no SGD e a enviar directamente para o Departamento de Urbanismo no final dos períodos da manhã e tarde. No caso de serem detectadas falhas em termos de instrução, o *Back-Office* passou a contactar o requerente e informá-lo que deveria proceder à entrega dos elementos em falta. Como os processos eram enviados já registados, verificou-se aqui um ganho de tempo de cerca de meio-dia no ciclo de vida dos processos.

Nesta fase inicial, foram também identificados alguns serviços que poderiam ser prestados na hora pelos colaboradores do SA, evitando assim que os cidadãos tivessem que se deslocar, no mínimo, duas vezes ao Município para os obter, nomeadamente o fornecimento de: plantas de interior das edificações (telas finais), certidões de toponímia, certidões de licenças de utilização. O fornecimento de plantas de localização, até à data efectuado por uma única pessoa da equipa do SA, passou a ser efectuado por todos os colaboradores deste serviço. Devido à escassez de recursos humanos e técnicos e, tendo em consideração a quantidade de documentos que normalmente integram os processos de obras, foram seleccionados para ser digitalizados apenas os que têm maior procura por parte dos cidadãos. Assim, foram digitalizadas todas as licenças de utilização existentes e agrupadas por anos, bem como as telas finais dos processos de obras, relativas ao período desde o ano de 2000 até 2006. De seguida, foram registados os processos no Sistema de Gestão de Processo de Obras (SPO) e agregados os respectivos documentos em formato digital, permitindo que, através da consulta ao sistema de informação, estes documentos fossem disponibilizados na hora. Este processo de digitalização e recuperação de informação ainda se mantém em curso, tendo por objectivo a recuperação total de todos os processos existentes em arquivo.

Contudo, existiam outros problemas que eram necessários resolver de imediato, nomeadamente a eliminação de tarefas repetidas, tais como o registo da informação fornecida pelo cidadão no acto do pedido. A figura 15 permite verificar como é efectuado de forma sistemática o registo dos mesmos dados, reflectindo neste caso em concreto um pedido que origina um processo. Só no acto de atendimento, a mesma informação é sujeita a três registos distintos, ou seja, preenchimento do formulário PDF, registo no livro próprio de processos e registo no cartão para entregar ao cidadão. Depois no *Back-Office*, a informação constante do formulário é de novo registada no Sistema de Gestão Documental (SGD), ficando disponível para ser integrada no SPO. Quando o Departamento de Urbanismo recebe o pedido em papel, consulta no SPO esse pedido e a partir dos dados já recolhidos, cria processo ou junta a processo existente.

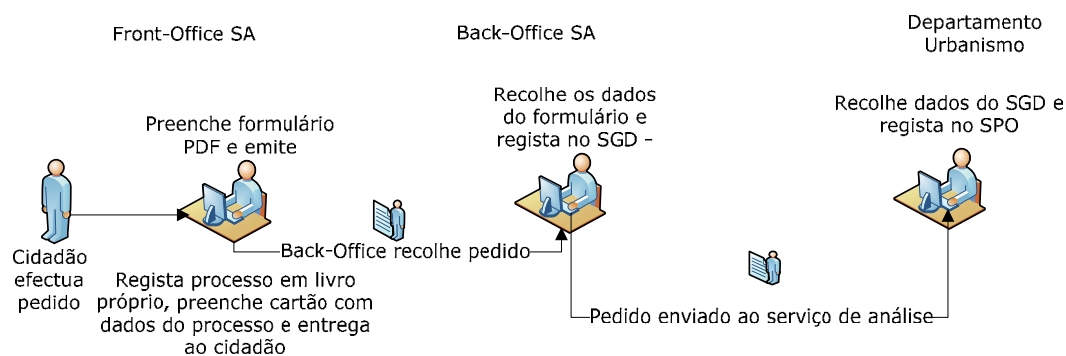


Figura 15 - Repetição de tarefas de registo de dados

Este processo foi de imediato identificado como prioridade a corrigir no sentido de eliminar as tarefas repetidas. O SGD permite a criação de modelos de documentos em *Word*, que podem ser utilizados como formulários. Assim, iniciou-se um processo de criação de alguns dos modelos dos formulários existentes no SGD. Desta forma seria eliminado um dos registos no acto de atendimento, ou seja, a partir do registo de entrada no SGD era criado o formulário do pedido. Ainda no acto de atendimento, quando esse pedido originasse um novo processo, o atendedor acedia ao SPO, criava o processo e emitia o respectivo recibo. Embora tivesse que aceder a mais um *ERP*, seria eliminada mais uma tarefa de registo de dados relativos ao cidadão e o processo ficaria disponível de imediato no sistema para os serviços analisarem. A figura 16 reflecte este processo de simplificação, que permitiria, no acto de atendimento, suprimir um quantidade de tarefas e circuitos.

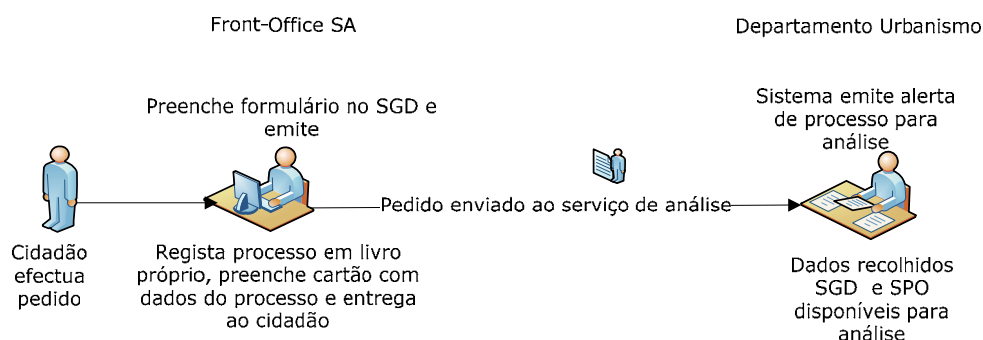


Figura 16 - Simplificação de tarefas

Contudo, a prática revelou que a maioria dos formulários relacionados com o urbanismo contém muita informação que não é suportada pelo SGD. Este facto

obrigava à criação de muitos marcadores a partir do Word, que seriam integrados no SGD e que, no acto do registo, eram apresentadas, de forma sequencial, janelas solicitando os dados em falta. Atendendo ao volume de informação em falta, este processo tornava-se bastante confuso e este modelo foi abandonado, mantendo-se o processo anterior.

Mas era necessário promover uma solução que permitisse a integração desta informação de forma automática a partir de uma janela única e sem deixar transparecer para o utilizador a quantidade de *ERP* em que o processo tem que transitar. Inicialmente, numa parceria entre o MP, o fornecedor de software AIRC e o Portalegre Digital, deu-se início ao desenho de uma ferramenta de atendimento que permitisse, com recurso a *Webservices*, integrar toda esta informação. A AIRC forneceria de forma gratuita os *Webservices* e a ferramenta final seria disponibilizada a todos os Municípios do Norte Alentejo que manifestassem interesse. O produto final seria disponibilizado à AIRC sem contrapartidas financeiras.

Foi desenhado o modelo pretendido, com a colaboração do SA enquanto cliente, pelo Serviço de Informática, na área de design e programação, e um técnico do Portalegre Digital, na área da programação. Era um projecto que levaria algum tempo a construir devido à sua complexidade, mas o MP apostava na utilização dos seus recursos para conceber este projecto, desenhado à medida das suas necessidades. Assim, o conhecimento adquirido na sua concepção ficaria na organização, permitindo assim que esta se tornasse menos dependente de fornecedores. Contudo, depois de concebido o design gráfico e já com alguma parte da programação desenvolvida, o técnico do Portalegre Digital, essencial para o desenvolvimento na área de programação, saiu desta organização e o projecto foi cancelado.

Embora tivessem sido fornecidas as ferramentas mínimas para prestar um serviço de atendimento com alguma qualidade ao SA, ainda persistia o problema do sistema de informação. Apesar do *ERP* de suporte a estes processos (SPO) permitir o registo das diversas etapas inerentes ao seu fluxo e a produção de documentos de suporte à decisão, a verdade é que estes eram tramitados em formato de papel e a informação disponível no sistema de informação não reflectia a realidade. Para o SA, esta era uma necessidade urgente e teria que ser ultrapassada com a colaboração dos serviços intervenientes no fluxo dos processos. Contudo, os colaboradores destes serviços necessitam de alguma formação para poderem começar a usar este sistema como ferramenta de apoio à tramitação dos processos. Assim, com a aprovação das diversas

chefias envolvidas, foi solicitado ao fornecedor do Software, no final do ano de 2007, que ministrasse no MP, acções de formações vocacionadas para cada grupo de trabalho de acordo com as suas tarefas.

Depois desta formação, os serviços técnicos e administrativos foram, de uma forma gradual, aderindo ao registo das várias etapas de processos e produzindo os respectivos documentos de apoio à decisão e de notificação aos cidadãos (informações técnicas, ofícios e alvarás). Contudo, os processos continuam a ser tramitados em formato de papel e as decisões proferidas sobre os mesmos não se reflectem de imediato no sistema de informação, tendo que ser registadas a posteriori. A par disso, nem todos os processos relacionados com esta área de negócio são tramitados no SPO, mas sim no SGD, o que torna ainda mais difícil apurar o seu estado durante o seu ciclo de vida.

Da observação da tabela 4, concluímos que o facto de os processos serem tramitados no SPO influenciou o prazo médio de tempo de transição entre os diversos serviços que intervêm no seu fluxo, como se pode verificar na análise dos anos de 2009 e 2010. A tramitação dos processos no sistema informático permite também às chefias aplicar de forma mais correcta o SIADAP, tendo por base as evidências que se reflectem nos relatórios provenientes do sistema de informação.

Tabela 4 - Transição de processos entre serviços / dias

Origem / Destino	Tempo médio dias		Percentagem 2010/2009
	2009	2010	
Chefe divisão /Apreciação Técnica	9	6	-33%
Apreciação técnica / Chefe divisão	9	1	-89%
Chefe divisão / Fiscalização	3	3	0%
Fiscalização / Chefe divisão	4	2	-50%
Serv.Licenciamento / Chefe divisão	46	44	-4%
Chefe divisão / Serv.Licenciamento	2	1	-50%
Chefe divisão / Requerente	7	4	-43%
Total	80	61	-24%

Na tabela 4 podemos verificar que a percentagem do tempo médio de transição dos processos entre os diversos serviços diminui de uma forma geral em 2010, relativamente ao ano anterior.

Importa ainda referir que no ano de 2008, com a contratação de um outsourcing de gestão de impressão, todos os serviços ficaram dotados com sistemas de digitalização de documentos. Este facto permitiu que, em Janeiro de 2009, os processos passassem a ser digitalizados e anexados aos respectivos registos de entrada no SGD. Contudo, durante o fluxo processual, relativamente aos processos que não são tramitados no SPO, apenas é possível perceber a sua movimentação entre as diversas unidades orgânicas, sem permitir apurar qual o seu estado. Ou seja, como os processos continuam a ser tramitados em formato de papel, somente no final do seu ciclo de vida é que são de novo digitalizados, e só nesta fase é possível conhecer todas as acções e decisões de que foram objecto.

Embora as acções já descritas tenham permitido melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo atendimento, que passou a ter mais informação disponível para consulta, ainda não é suficiente para satisfazer o modelo de atendimento que se pretende. Para tal é necessário que todos os processos, sem excepções, sejam integrados no sistema de informação e exista uma ferramenta que promova a respectiva interoperabilidade entre os diversos *ERP*. Como os processos se diluem por vários *ERP*, nem sempre é fácil saber se determinada entidade¹¹ tem um ou mais processos em curso e qual o seu estado. Mais difícil se torna quando uma entidade que deveria ser única assume várias designações e se repete no sistema de informação. Para ultrapassar o problema da criação de entidades repetidas, foi elaborado pelo SA um manual de normalização de criação de entidades e divulgado junto dos colaboradores da organização que executam estas tarefas. As funcionalidades de criação de entidades, bem como o registo de entrada no SGD, foram limitadas a dois serviços: o SA e o Expediente. Contudo, apesar de ter vindo a ser desenvolvido um trabalho de correcção da base de dados das entidades, o facto é que se trata de um trabalho bastante moroso, que tem sido efectuado com a colaboração entre o SA, Serviço de Expediente e Serviço de Informática, mas que ainda não se encontra concluído. Todas estas condicionantes limitam a prestação de informação correcta, obrigando por vezes a recorrer ao contacto telefónico para apurar o estado dos processos, o que não se coaduna com o modelo de sistema de informação pretendido.

¹¹ Designação utilizada para referir o registo do cidadão, empresa ou outro, no ERP de gestão de entidades, que é comum a todos os ERP existentes, ou seja, uma entidade deve ser única.

Embora o sistema de informação tenha evoluído bastante desde 2006, ainda não permite a implementação de um Balcão Multicanal Integrado, que se entende ser a solução para prestar um serviço de excelência. Ainda existem algumas tarefas de recolha de informação e análise de processos que são necessárias efectuar para dar suporte a um sistema de informação multicanal, nomeadamente a criação de um BI para cada tipo de pedido ou processo, o redesenho dos seus fluxos processuais e o levantamento de todos os elementos que permitam, numa fase inicial, promover a interoperabilidade entre os diversos *ERP* da organização. O que se pretende é um interface único que permita integrar todo o sistema de informação. Este interface deve ser actualizado de forma permanente, com recurso a informação detida por todos os serviços que seja relevante para clientes internos e externos, promovendo uma verdadeira cultura de gestão do conhecimento. Sempre que se verifique alguma alteração em termos processuais ou administrativos, esta deve ser reflectida neste interface, uma vez que é através dele que os utilizadores do sistema, internos e externos, acedem aos serviços. Porém, há que ter em consideração que o tipo de informação a disponibilizar tem que permitir vários tipos de acesso, de acordo com o perfil de utilizador.

Dado o tempo disponível para caracterizar os processos, optou-se por analisar com recurso a fluxogramas, apenas um processo de licenciamento de edificação. Esta escolha teve em consideração a interacção com entidades externas, por exigirem um nível mais elevado de interoperabilidade e coordenação. A metodologia utilizada para tornar o sistema de informação mais eficiente e as técnicas utilizadas poderão ser replicadas em todos os processos.

Na sua generalidade, estes processos são complexos e envolvem um elevado número de tarefas no seu ciclo de vida, pelo que se entendeu que o recurso a fluxogramas era a forma mais adequada para os representar. Por cada processo é apresentado o modelo actual e o modelo proposto.

Por força da legislação e regulamentos a que a área do urbanismo está sujeita, o nível de simplificação não permitirá suprimir determinados constrangimentos legais ou formais. O objectivo central é tornar os fluxos processuais mais céleres e eficientes, tornar os processos mais claros e transparentes, tanto ao nível os procedimentos internos, como dos externos, e melhorar o nível de interoperabilidade entre sistemas e serviços.

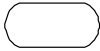



Na análise do processo seleccionado foram considerados os seguintes pressupostos:



- Mapeamento do Processo – levantamento das diversas etapas e tarefas para efectuar o desenho do fluxo do processo actual;
- Análise e Melhoria do Processo – a partir da análise do fluxo actual, foram desenhados novos fluxos contendo as propostas de alteração.

A gestão dos processos nesta área de negócio do Município é suportada por diversos *ERP* da AIRC, SPO, SGD e Taxas. Embora seja possível integrar os três *ERP*, neste momento, apenas existe integração entre o SGD e o SPO, como já foi mencionado. Porém, essa integração não é automática, implicando acções por parte dos utilizadores do sistema. Quando o processo implica a consulta de entidades externas, essa consulta efectiva-se através de ofício. Embora já esteja disponível o *Tolkit* que promove a integração dos processos dos diversos Municípios na plataforma RJUE, disponibilizado no âmbito do Simplex, o facto é que, até à presente data, o MP ainda não tem esta ferramenta em funcionamento.

A representação dos fluxos do processo actual e proposto efectuou-se com recurso ao software Visio, considerando a simbologia descrita na tabela seguinte:

Tabela 5 - Simbologia utilizada nos fluxogramas

Símbolo	Descrição	Observações
	Início ou fim do processo	Indica o início ou fim do fluxo. Pode também representar uma entidade externa ou interna ao processo (cliente, fornecedor, entre outros).
	Actividade	Indica a actividade / operação efectuada. Todas as actividades deverão estar devidamente numeradas com o símbolo anteriormente definido.
	Decisão	Indica a existência de duas ou mais hipóteses que geram caminhos diferentes. A indicação do caminho deve ser escrita por extenso (Sim, Não, produto regulado, etc.).
	Documento/ registo em papel	Indica que existe um documento, impresso ou registo em suporte de papel, associado à realização de uma actividade.

	Consulta/ registo em Sistema	Indica que é utilizado determinado sistema informático / base de dados, na realização de uma actividade.
	Sentido das operações	Indica a sequência das actividades descritas no fluxo.

No processo actual, desde que este é iniciado, até ao seu término, o prazo de execução das tarefas não é controlado, embora o SPO, permita inserir os prazos para cada tipo de tarefa. O facto de o processo não ser tramitado em formato digital permite que alguns documentos sejam produzidos de forma autónoma e tarefas executadas depois de ocorridos os factos, o que impossibilita, em tempo útil, saber o estado efectivo dos processos.

A figura 17 representa um processo actual de licenciamento de obras de edificação, não incluindo no fluxo a consulta a entidades externas, porque se efectua através de ofício. No modelo de processo proposto, é evidenciada a consulta a entidades externas, porque se prevê a consulta através da plataforma do RJUE.

Como se pode verificar na figura 18, da análise dos dois fluxos processuais, as propostas passam essencialmente pela inclusão de todas as tarefas no SPO, tramitação de todo o processo em formato digital e permissão para efectuar pagamentos online. Com a integração deste *ERP* na plataforma Multicanal, a informação estará disponível em tempo real para todos os interessados, podendo ser acedida a partir dos diversos canais disponíveis. A proposta passa ainda pela possibilidade de submeter este tipo de processo via *Web*. Porém, como não existe no MP um sistema de reconhecimento de formatos, conteúdos e tipos de documentos, a validação dos conteúdos terá que ser efectuada posteriormente. No entanto, o ideal seria que todos os documentos fossem validados automaticamente, podendo ser efectuada de uma só vez a submissão dos processos e o respectivo pagamento, quando aplicável. Pensa-se que num futuro próximo esta situação poderá ser uma realidade, através da implementação de um sistema de *Workflow*, com digitalização, reconhecimento de documentos e formatos.

A implementação de mecanismos de reconhecimento de assinatura certificada, em que os utilizadores do sistema têm que se autenticar com o cartão do cidadão, resolve o problema das assinaturas digitais.

Embora na proposta esteja apenas evidenciado o contacto alternativo via *e-mail*, para receber notificações ou outro tipo de informação, desde que seja manifestada essa vontade pelo próprio, o sistema de mensagens SMS também se configura como um canal alternativo.

PROCEDIMENTOS RELATIVOS A LICENCIAMENTOS DE OBRAS DE EDIFICAÇÃO - ACTUAL

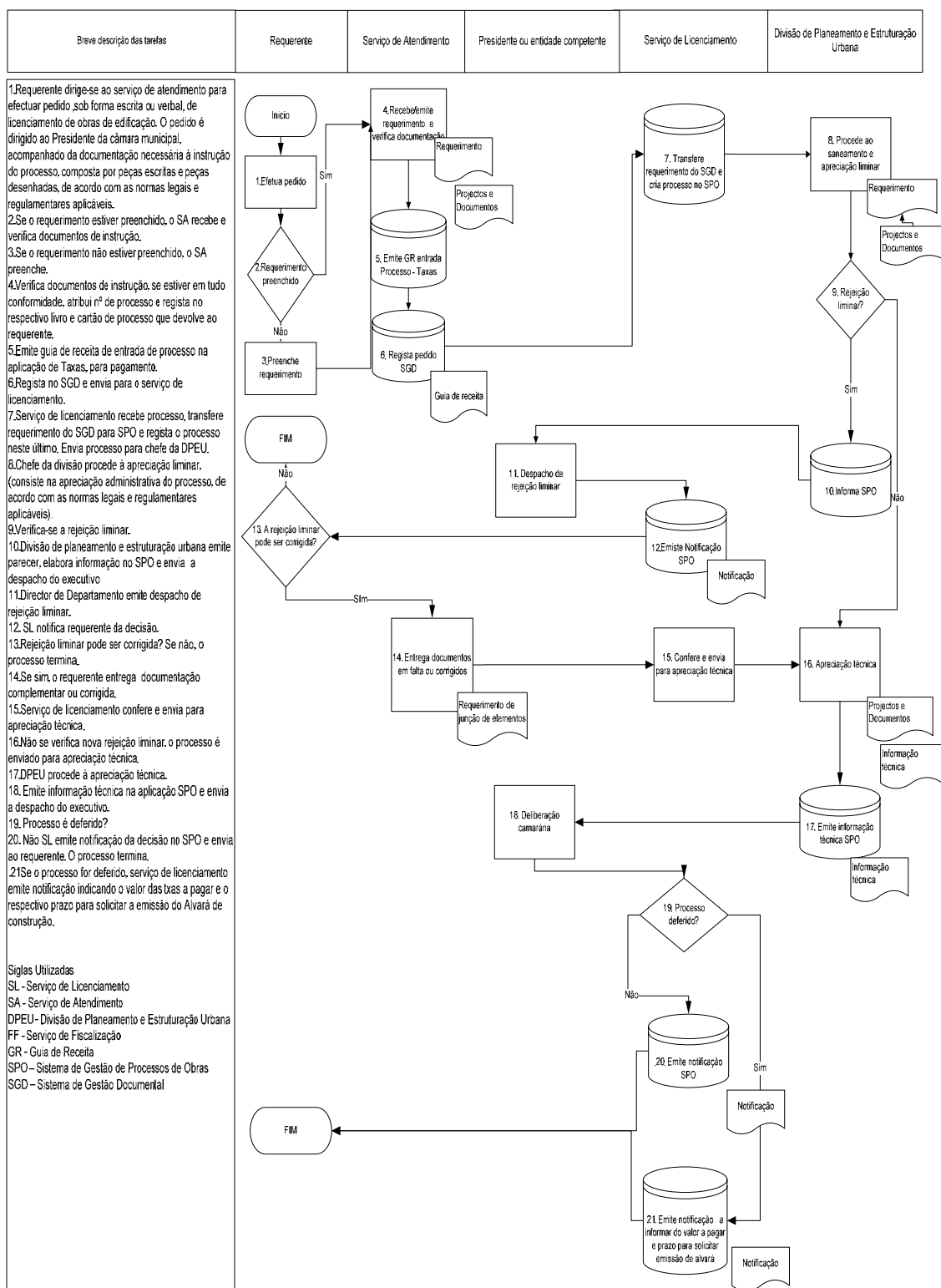


Figura 17 - Processo de Licenciamento de obras de edificação actual

PROCEDIMENTOS RELATIVOS A LICENCIAMENTOS DE OBRAS DE EDIFICAÇÃO – PROCESSO PROPOSTO

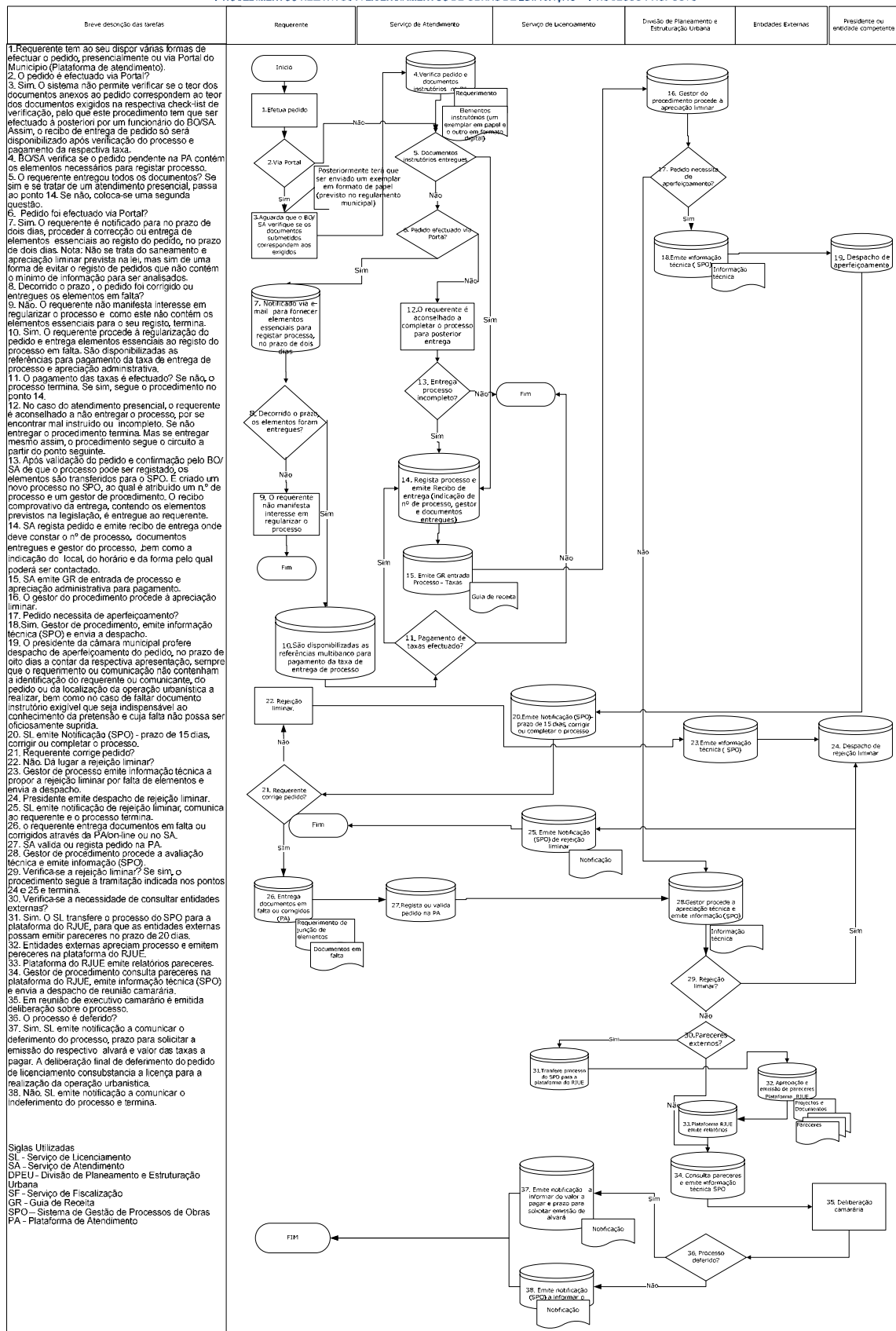


Figura 18 - Processo de licenciamento de obras de edificação proposto

Para alimentar o sistema de informação é necessário reunir toda a informação relativa a cada tipo de processo (BI do processo). Neste caso, propõe-se a utilização da tabela apresentada no anexo II, disponibilizada pela AMA, no âmbito da medida “Catálogo de Licenças” do Simplex Autárquico 2008/2009, para recolha da informação necessária à compreensão do processo, tal como descrição da actividade, informação útil, validade, prazo de emissão, custo legal, links para os formulários (download e preenchimento online), documentos instrutórios, procedimento, meios de recusa, meios litigiosos, observações e pressupostos. Este documento servirá de suporte à informação a disponibilizar no interface da plataforma multicanal.

Contudo, para que a informação possa estar disponível na plataforma Multicanal, é necessário promover a sua integração nos respectivos *ERP* e vice-versa. Numa primeira fase há que identificar todos os pedidos, saber se esses pedidos dão origem ou não a novos processos, quais os documentos instrutórios e associá-los aos respectivos pedidos. Depois há que perceber como se integram os *ERP* e a que nível. Depois de identificados todos os pedidos, foi criada uma tabela contendo código de identificação e a descrição de todos os documentos a anexar aos requerimentos, quando é efectuado um novo pedido de serviços. Nessa tabela foram identificados 436 documentos. Porém, atendendo ao volume de informação, optou-se por colocar apenas um excerto dessa informação (tabela 6), sendo que o documento integral se encontra no anexo III. A cada novo pedido vão ser associados os códigos dos documentos necessários para a sua instrução.

Tabela 6- Documentos instrutórios dos pedidos

Documentos Anexos Requerimentos	Descrição
DOC001	Requerimento
DOC002	Certidão do Registo Predial da Descrição e de todas as Inscrições em vigor
DOC003	Termo de Responsabilidade do Director da Fiscalização de Obra
DOC004	Documento Comprovativo da Validade de Inscrição em Associação Pública de Natureza Profissional - Director de Fiscalização de Obra

A tabela 7 representa uma amostra dos tipos de pedidos dos serviços existentes na área do urbanismo, onde se procedeu à identificação de todos os elementos relevantes para integração dos mesmos na Plataforma Multicanal de Atendimento, tais como: código do pedido, tipo de pedido, descrição do requerimento, anexos obrigatórios,

anexos eventuais, subsistemas pelos quais o pedido pode ou deve passar, parâmetros de Integração com o SGD, parâmetros de integração com o SPO, se origina novo processo, ou não, unidade orgânica responsável pela gestão do pedido no decorrer do processo, se tem pagamento (Inicio/Fim), informação relativa ao pagamento a efectuar. Este documento encontra-se disponível na íntegra no anexo IV.

Tabela 7 - Tabela de pedidos/requisitos de integração

Código Pedido	Área Mun.	Tipo de Pedido	Req.	Anexos Obrig.	Anexos eventuais	Subsistemas Integração	Parâmetros Integração SPO	Parâmetros de Integração com o SGD	Origina novo processo	Unidade Orgânica	Tem Pagamento Inicio/Fim	Pagamento a efectuar
1	DUOM	Certidão Propriedade Horizontal	UE_001	DOC002 DOC038 DOC126 DOC127 DOC001 DOC331 DOC332	DOC026	SGD; TAX; SPO	6	1	S	DPEU	Inicio/Fim	Vistoria no valor de 50€ a que acresce 37,50€ por cada fracção
23	DUOM	Averbamento de Processo de Obras ou Loteamento	RAPOL_03	DOC001 DOC344 DOC388		SGD; TAX; SPO	12	1	N	DPEU	Fim	50 €
35	DUOM	Pedido de Informação - Enquadramento em PMOT	PDV001	DOC027		SGD; SPO	5	1	S	DPEU	Fim	25 €
37	DUOM	Licença Especial de Ruído em Obras	PDV001	DOC328		SGD; SPO	5	1	S	DPEU	Fim	15 €
44	DUOM	Emissão de Alvará de Obras de Urbanização	PDV013	DOC112 DOC076 DOC107 DOC114 DOC117 DOC081 DOC115		SGD; SPO	47	1	S	DPEU	Inicio	100 €

Toda esta informação recolhida vai permitir parametrizar o pedido inicial, promovendo a sua integração automática no *ERP* correspondente. Porém, isto implica uma reestruturação total de todo o sistema de informação, existente no SGD e SPO, nomeadamente na normalização das designações, para permitir aos que necessitam de trabalhar este processo de integração uma leitura inequívoca.

Como é possível verificar na tabela 7, o SGD, enquanto *ERP* de suporte ao registo de entrada de novos pedidos, apenas prevê “um” único parâmetro, ou seja “requerimento”. Isto limita a integração efectiva da informação.

Tratando-se do sistema de gestão documental onde se prevê implementar o sistema de *Workflow* (AIRC), tem que haver uma maior desagregação dos tipos de pedido,

bem como, integração da lista de documentos instrutórios. Assim, quando a informação é recebida na plataforma de atendimento, é descarregada automaticamente no SGD. Depois de validados os documentos instrutórios, os processos seguem directamente para o SPO, que cria o processo ou anexa ao existente, de acordo com as normas previamente definidas e de forma automática. Neste *ERP*, também é necessário efectuar a reestruturação do tipo de processos, tipo de pedidos, bem como documentos instrutórios. Efectuada uma vez a identificação de todos os processos, é possível replicar a informação pelos diversos *ERP* onde ela circula. O anexo V contém a estrutura actual do SPO, bem como a nova estrutura proposta.

Capítulo 5 - Conclusões

As políticas da UE e a nível nacional, têm colocado a modernização dos serviços públicos, assente na utilização maciça das novas tecnologias da informação e na partilha do conhecimento, como factor de inovação e competitividade. Desta forma, as organizações públicas têm ao longo dos anos adoptado novos paradigmas de gestão, tentando levar a cabo medidas que promovam melhorar o nível de interacção entre as mesmas e entre estas e os cidadãos e empresas. Emerge então uma nova sociedade, a Sociedade da Informação, em que o governo electrónico e as novas tecnologias assumem um papel preponderante, no sentido de permitirem concretizar esta nova forma de relacionamento e prestação de serviços.

Tal como na AP, também a AL tem que implementar novos métodos de gestão que permitam melhorar a qualidade dos serviços prestados. Neste sentido, foi proposta a implementação de um modelo de Atendimento Multicanal Integrado, que permita aumentar o nível de interoperabilidade entre os diversos serviços e entre estes e as entidades externas. A implementação de um modelo de Atendimento Multicanal Integrado traduz-se em ganhos internos de funcionamento, quer a nível do poder político, pela responsabilização, quer da própria organização, pela capacidade de resposta e eficácia, aumentando assim a eficiência no uso dos recursos existentes, bem como a transparência dos processos.

Tendo em consideração estes pressupostos, era intenção deste projecto levar a cabo a implementação deste modelo de atendimento no MP. Porém, os recursos existentes, humanos e tecnológicos, por si só, não reúnem os requisitos necessários para implementar um projecto desta natureza e porque o recurso ao fornecimento de uma solução externa implica um esforço financeiro muito elevado, não foi possível, até à data, implementar o modelo proposto. Apesar de tudo, as diversas intervenções efectuadas no sistema de informação permitiram melhorar consideravelmente a qualidade dos serviços prestados, tendo em consideração a evolução do sistema de informação.

4.1 Contributo

Apesar de não ter sido possível implementar o Modelo de Atendimento Multicanal Integrado, o trabalho desenvolvido permitiu a implementação do Balcão Único de atendimento. Este novo modelo de atendimento permite aos cidadãos, num único

balcão de atendimento presencial, tratar de diversos assuntos, o que se traduz numa melhoria significativa da qualidade e eficiência dos serviços prestados.

Foram ainda detectadas muitas fragilidades no sistema de informação e através de campanhas de sensibilização junto dos diversos serviços intervenientes, muitas dessas fragilidades foram corrigidas. O nível e qualidade da informação disponível hoje no sistema de informação, é sem dúvida, muito superior ao existente antes desta intervenção, tendo algumas das necessidades do SA sido colmatadas por esta evolução. A organização, hoje, olha para os processos numa perspectiva diferente daquela que tinha em 2006, tendo em consideração que a informação é necessária para todos e não apenas para os que têm em mãos a análise dos processos. A informação disponível permitiu, em simultâneo, aumentar o nível de transparência dos processos.

A metodologia utilizada pode ser útil para outros Municípios que estejam agora a iniciar processos de mudança desta natureza, permitindo identificar os erros cometidos e que não devem ser repetidos, mas também ter como referência alguns dos sucessos alcançados.

4.2 Principais constrangimentos

Inicialmente, o processo de reestruturação do modelo de atendimento não foi fácil, porque os serviços, caracterizados como em todas as organizações desta natureza, por se fecharem nos seus “silos”, entendiam as necessidades de informação manifestadas pelo SA como uma intromissão nos seus processos. Esta situação causou, por vezes, algumas situações constrangedoras, em que era necessário argumentar de forma exaustiva o “porquê” até se conseguir que os procedimentos instituídos fossem alterados. Contudo, este facto nunca se constituiu como factor de desmotivação na prossecução dos objectivos propostos, sendo sempre encarado numa perspectiva de que todos os seres humanos têm receio do processo de mudança e esta organização funciona com seres humanos, pelo que necessitavam apenas do seu tempo para se adaptarem. Hoje, muitos dos que se mostraram resistentes a esta mudança são os primeiros a mostrar disponibilidade para participar neste processo de melhoria que ainda tem um longo percurso a percorrer.

Por outro lado, a dependência de terceiros para levar a cabo projectos desta natureza, nomeadamente fornecedores de software, condiciona bastante a introdução de medidas de melhoria. Os custos são elevados e as soluções standardizadas, nem

sempre adequadas às necessidades de cada um. Apesar de falarmos de organizações que à primeira vista deveriam ter objectivos idênticos, a verdade é que quando nos focamos nos sistemas de informação, a realidade de cada um difere bastante. Contudo, a falta de recursos humanos qualificados que permitam a cada organização desenvolver ferramentas à medida das suas necessidades, bem como a falta de recursos financeiros, dá origem a que tenhamos que nos sujeitar ao que nos é imposto e tentar fazer o melhor.

Apesar dos constrangimentos que temos que ultrapassar para levar a cabo projectos desta natureza, todas as tarefas realizadas pelos colaboradores da organização, ainda que impliquem avanços e recuos, como foi o caso do MP, trata-se de uma experiência enriquecedora que se traduz em conhecimento que fica na organização. É uma convicção de que muitas das tarefas levadas a cabo neste projecto, contratadas a terceiros, estranhos à organização, teriam incorrido em custos elevadíssimos e grande parte da informação a fornecer teria, de igual forma, que ser recolhida por membros da organização.

Em projectos desta natureza o envolvimento da gestão de topo é essencial, traduzindo-se não só na dinamização da mudança, mas também na concepção e operacionalização de um sistema de gestão capaz de a implementar. Neste sentido, o SIADAP pode constituir-se como uma ferramenta de apoio à mudança, através da fixação de objectivos transversais a toda a organização, no sentido de concorrerem todos para um objectivo comum. Neste caso em concreto, para a optimização dos sistemas de informação.

A simplificação de processos implica muitas vezes delegar, mas a realidade é que por constrangimentos legais ou formais, muitos dos processos de simplificação se diluem nestas condicionantes.

Apesar de todo o trabalho e tempo dispendidos em projectos desta natureza, os resultados são gratificantes. No caso do MP, todo este processo de mudança tem sido levado a cabo com recursos internos da organização e o seu reconhecimento por parte de terceiros tem sido compensador. Constitui-se como um estímulo para não desistir, mesmo que seja difícil ultrapassar os constrangimentos e adversidades que possam surgir.

4.3 Perspectivas de Desenvolvimento

Porque é o sistema de informação que reflecte o nível de desenvolvimento da organização pretende-se continuar a trabalhar em acções que permitam otimizar o sistema de informação do MP, promovendo cada vez mais o uso das tecnologias de informação como meio de suporte à gestão dos processos e à tomada de decisão.

Portalegre faz parte da Comunidade Intermunicipal do Alto Alentejo e integra o grupo de municípios interessados na aquisição de uma Plataforma de Atendimento Multicanal, que esta entidade tem em curso, pelo que este projecto vai ter continuidade e espera-se que, num futuro próximo, possamos vir a alcançar os objectivos propostos para o atendimento do Município.

Prevê-se, ainda, efectuar um estudo que permita elaborar um simulador de taxas, não só urbanísticas, mas de todas as áreas do Município. Esse simulador a implementar na Plataforma Multicanal de Atendimento permitirá apurar os custos associados a cada tipo de pedido ou processo, como, por exemplo, qual a taxa a pagar por determinada edificação, uma vez que no modelo proposto, apenas estão previstos custos fixos. O simulador permitirá a introdução de todas as variáveis que influenciam o cálculo dos valores, tornando possível, apurar o custo associado a determinado procedimento ou processo, possibilitando efectuar simulações.

Siglas e Acrónimos

AIRC – Associação Informática da Região Centro

AL - Administração Local

AMA - Agência para a Modernização Administrativa

AP - Administração Pública

BSC - Balanced Scorecard

CAF- Common Assessment Framework

CE - Comissão Europeia

CMP - Câmara Municipal de Portalegre

DGAL – Direcção-Geral das Autarquias Locais

DGAEP - Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público

EFQM - *European Foundation for Quality Management*

EIPA - European Institute of Public Administration

ERP – Enterprise Resource Planning

GE- Europa Glossário

G2B - *Government to Business*

G2C *Government to Citizens*

G2G – *Government to Government*

INE - Instituto Nacional de Estatística

ISO – International Organization for Standardization.

ITU - International Telecommunication Union

MP - Município de Portalegre

MCT - Ministério da Ciência e da Tecnologia

MCTES - Ministérios da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

OCDE - Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico

SGD - Sistema de Gestão Documental

SMAT – Serviços Municipalizados da Câmara Municipal de Portalegre

SPO – Sistema de Gestão de Processo de Obras

TAX – Software de emissão de Guias de Recelta

TQM - Total Quality Management

UN - United Nations

UMIC - Unidade de Missão, Inovação e Conhecimento

VoIP - Voice over Internet Protocol

Bibliografia

Abrucio, Fernando Luiz (2005). *Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da AP à luz da experiência internacional recente*; em: Pereira, Luis Carlos Bresser; Spink, Peter Kevin. *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. FJV. Rio de Janeiro. Brasil.

Agência para a Modernização Administrativa. Acedido em 11-09-2009. Disponível em: <http://www.ama.pt/>

Agência para a Modernização Administrativa (2008). *Implementação do conceito Balcão Único na Administração Pública*. Acedido em 11-09-2009. Disponível em: <http://www.ama.pt/images/stories/implementa%E7%E3o%20do%20conceito%20de%20balc%E3o%20%DAnico%20na%20ap.pdf>

Alves, André Azevedo; Moreira, José Manuel (2004). *Cidadania digital e democratização electrónica*. SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação. Principia, Publicações Universitárias e Científicas. Porto.

Amaro, Fernando; Lopes, João; Ceregeiro, Miguel; Setas, Miguel; Vendeirinho, Sandrinha; Caeiro, Gonçalo; Martins, Ricardo; Bico, António; Vilaça, Bruno; Npf-Pesquisa e Formação (2004). *Implementação de CRM. Relato de Experiências Práticas em Portugal*. NPF- Pesquisas e Formação. Sintra.

Araújo, Joaquim Filipe (2005). *A Reforma administrativa em Portugal: em busca de um novo paradigma*. Universidade do Minho. Núcleo de Estudos em Administração e Políticas Públicas. Relatório da Série N.º: EAPP Documento de Trabalho. Série 10. Braga. Acedido em 17/06/09. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/3274>

Bach, Santiago Olmedo; Febrero, Francisco; Chelini, Gabriel; Coimbra, Jorge P ;Coimbra, Simões, José M^a.; Oliveira, Mário; Haig, Roberto; Fernandez, Rogelio; Berray, Tom (2001). *A gestão dos sistemas de informação*. Colecção: Sociedade da Informação. Centro Atlântico, Lda. Porto - Lisboa.

Bilhim, João (2004). *A governação nas autarquias locais*. SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação. Porto.

Carapeto e Fonseca; Carlos, Fátima (2005). *Administração pública, modernização, qualidade e inovação*. Edições Silabo. Lisboa.

Carvalho, Carlos; Gouveia, Feliz Ribeiro; Moreira, José Manuel; Ruivo, José; Ruivo, Luís; Borges Gouveia; Neves, Nuno Correia; Gomes, Pedro (2009). *Para uma outra forma de olhar para a "coisa pública" em Modelos de Governação na Sociedade da Informação e do Conhecimento*. APDSI - Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação. Acedido em 09-12-2009. Disponível em: <http://academia.edu.documents.s3.amazonaws.com/114874/modelos.pdf>

Comissão Europeia (2005a). *i2010 –Uma sociedade da informação europeia para o crescimento e o emprego*. Comunicação da comissão ao conselho, ao parlamento europeu, ao comité económico e social europeu e ao comité das regiões. COM(2005) 229 final, 01-06-2005. SEC(2005) 717. Bruxelas. Acedido em 19/09/2009. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2005:0229:FIN:PT:PDF>

Comissão Europeia (2005b). *E-Commission: enabling efficiency and transparency*. IP/05/1474 - 25 Novembro 2005. Bruxelas. Consultado em 13- 02-2010. Disponível em:

<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/05/1474&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>

Comissão Europeia (2004). *European Interoperability Framework for Pan-European eGovernment Services*. Office for Official Publications of the European Communities. Luxemburgo, Bélgica. Acedido em 13-02-2010. Disponível em: <http://www.enterprise-architecture.info/Images/EIF/Final-EIF.pdf>

Comissão Europeia (2002). *eEurope 2005: Uma sociedade da informação para todos*. Plano de Acção a apresentar com vista ao Conselho Europeu de Sevilha, 21-22 de Junho de 2002. COM (2002) 263 final - 28.05.2002. Bruxelas. Acedido em 17/07/2009. Disponível em: http://ec.europa.eu/information_society/eEurope/2002/news_library/documents/eEurope2005/eEurope2005_pt.pdf

Comissão Europeia (2000a). *eEurope 2002. An Information Society For All*. Plano de Acção preparado pelo Conselho e pela Comissão Europeia para o Conselho Europeu da Feira de 19-20 Junho 2000. Acedido em 17-07-2009. Disponível em: http://ec.europa.eu/information_society/eEurope/2002/documents/archiv_eEurope2002/actionplan_en.pdf

Comissão Europeia (2000b). *eEurope - An Information Society For All*. Comunicação sobre uma iniciativa da Comissão ao Conselho Europeu extraordinário de Lisboa de 23 e 24 de Março de 2000. Acedido em 17-07-2009. Disponível em: http://ec.europa.eu/information_society/eEurope/2002/documents/archiv_eEurope2002/initiative_en.pdf

Cruz, Tadeu (1998). *Workflow : A tecnologia que vai revolucionar processos*. Atlas. São Paulo.

Davenport, Thomas H.; Prusak, Laurence (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

Davenport, Thomas H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press. Boston.

Deloitte Research (2000). *At the Dawn of e-Government. The Citizen as Customer*. A global public sector study by Deloitte Consulting and Deloitte & Touche. New York. Acedido em 12-02-2010. Disponível em: <http://www.egov.vic.gov.au/pdfs/e-government.pdf>

DiMaio, A.; Kost, J. (2004). *Hype Cycle Shows E-Government Overcoming Disillusionment*. Gartner, Inc. and/or its Affiliates. Research Note, 17 March 2004. Acedido em 12-02-2010. Disponível em: <http://afriquenet.com/Goodies/CCI/docs/Temp/eGovStuff/E-Government%202004.pdf>

Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (2007). *Estrutura Comum de Avaliação. Melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação. CAF 2006*. Acedido em 19-07-2008. Disponível em: http://www.CAF.dgaep.gov.pt/media/docs/Modelo_CAF%202006_edição%20portuguesa_completo.pdf

Direcção Geral das Autarquias Locais (2009). *Avaliação dos Serviços Online Municipais. E-municipios 2009*. Estudo realizado pela Capgemini Portugal.

Europa Glossário. Disponível em: http://europa.eu/scadplus/glossary/index_pt.htm

European Institute of Public Administration (2001). *Soft Governance, Agile Union? Analysis of the Extensions of Open Coordination in 2000*. Pertti Ahonem. Maastricht 18.IV-2001. Acedido em 10-09-2009. Disponível em: http://www.eipa.eu/files/repository/product/20071218104117_01PAH.pdf

Gazzoli, Patricia (2010). *Como anda sua satisfação a respeito dos serviços públicos? As Pesquisas de Satisfação na Inglaterra, no Canadá, nos Estados Unidos e no Brasil*. Iberoamerican Academy of Management, 3rd. International Conference. São Paulo, Brazil.

Georgakoupoulos, D. e Hornick, M. (1995). *Na Overview of Workflow Management: From Process Modeling to Workflow Automation Infrastructure*. Distributed and Parallel Databases, v. 3, p. 119-153. Kluwer Academic Publishers, Boston. Netherlands. Acedido em 13-02-2010. Disponível em: <http://www.workflowpatterns.com/documentation/documents/workflow95.pdf>

Gomes, Paulo J. P. (2004). *A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação*. Cadernos BAD 2

Gouveia, Luís Borges (2004a). *Local e-government – a governação digital na autarquia*. SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação. Principia, Publicações Universitárias e Científicas. Porto.

Gouveia, Luís Manuel Borges (2004b). *Sociedade da Informação: Notas de contribuição para uma definição operacional*. Acedido em 03-09-2009. Disponível em: http://www2.ufp.pt/~lmbg/reserva/lbg_socinformacao04.pdf

Graafland-Essers, Irma; Barjak, Franz; Negreiro Maria; Milicevic, Ivica; Gaboardi, Elena, Leon, Cremonini, Gareis, Karsten; Eliassen, Soren; Cullen, Kevin; all parters (2003). *Benchmarking e-Government in Europe and the US RAND Europe*. SIBIS - project and European Communities. Março. Netherlands. 2003. Acedido em 14-02-2010. Disponível em: http://www.sibis-eu.org/files/Sibis_Indicator_Handbook.pdf

Hammer, Michael; Staton, Steven A. (1995). *A Revolução da Reengenharia, um guia prático*. Campus. Rio de Janeiro.

Hammer, Michael; Champy, James (1993). *Reengenharia. Revolucando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. 13.^a edição. Campus. Rio de Janeiro.

Hood, C. C. (2002). *Public Administration for All Seasons*. Public Administration, 69(1991) 3-19. Edited by Osborne, Stephen P. In Public Management: Critical Perspectives on Business and Management. Routledge. London. Acedido em 11-07-2009. Disponível em: http://www.google.com/books?id=YM861IpOCFMC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbv_v2_summary_r&cad=0#v=onepage&q=&f=false

International Telecommunication Union; United Nations, (2003). *Committed to Connecting the world (2003). Cimeira mundial sobre a sociedade da informação - Fichas informativas*. Genebra 2003 - Túnis 2005. Acedido em 18-07-2009. Disponível

em: <http://www.itu.int/search/searchredirect.asp?path=%2Fwsis%2Fnewsroom%2Ffact%2Fdocs%2Fdevelopment-pt.doc>

Instituto Nacional de Estatística (2008). *Anuário estatístico de Portugal - 2008*. Indicadores da sociedade da informação nas famílias. Acedido em 16-01-2008. Disponível em: <http://www.ine.pt/>

Jiná, Magda (2009). Dossier: *Gestão da Qualidade na Administração Pública Local*. Actualidade: *mGovernment - As comunicações móveis na Administração Pública*. Revista Interface - Administração Pública. N.º155 Edição 46, Março. Lisboa.

Khoshafian, Setrag; Buckiewicz, Marek (1995). *Introduction to groupware, workflow and workgroup computing*. John Wiley. New York.

Ligar Portugal. Acedido em 17/07/2009. Disponível em: <http://www.ligarportugal.pt/>

Longo, Rose Mary Juliano (Janeiro 1996). *Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação*. Instituto de Pesquisa Económica Aplicada. Brasília. Acedido em 20/06/2008. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_397.pdf

Madureira, César; Rodrigues, Miguel. Os Desafios da Avaliação de Desempenho na Administração Pública do século XXI. Equipa Multidisciplinar de Investigação e Consultoria do INA. Acedido em 02/01/2010. Disponível em: http://iscte.academia.edu/documents/0061/2566/5CNAP_Madureira_Rodrigues.pdf

Meireles, Hely Lopes (1996). *Direito administrativo brasileiro*. Malheiros. São Paulo.

Menezes, Joyceane Bezerra (Fevereiro, 2005). *O princípio da eficiência na administração pública brasileira: instrumentalização, destinação e controle*. Universidade de Fortaleza. Pensar, v. 10, n. 10, p. 57-66. Fortaleza. Acedido em 18/07/2009. Disponível em: <http://www.unifor.br/notitia/file/1666.pdf>

Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (2000). *Programa Operacional Sociedade da Informação*. Quadro comunitário de apoio 2000-2006. Fundação para a ciência e a tecnologia. Acedido em 19/07/2009. Disponível em: <http://www.fct.mctes.pt/pt/programasinvestimento/posi/posifiles/posi.html>

Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (2000). *Programa Operacional Sociedade do Conhecimento 2000 – 2006*. Presidência do conselho de ministros, UE. Acedido em 21-08-2009. Disponível em: <http://www.posc.mctes.pt/documentos/pdf/textoIntegral.pdf>

Ministérios da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (2009). *Ciência, Tecnologia, Sociedade da Informação e Ensino Superior. Principais medidas e resultados: 2005-2009*. Acedido em 20-09-2010. Disponível em: http://www.mctes.pt/archive/doc/sumula_c_prefacio_16Jun_2_.pdf

Ministério da Ciência e da Tecnologia (1999). *Portugal na sociedade da informação*. Acedido em 12-01-2009. Disponível em: http://www.inst-informatica.pt/servicos/informacao-e-documentacao/biblioteca-digital/sociedade-da-informacao-1/2005-e-anos-anteriores/Portugal_na_SI.pdf

Moreira, José M.; Jalali, Carlos; Alves, André Azevedo; Dowding, Keith; Stocker, Gerry; Kickert, Walter; Palmer, Tom; Teles, Filipe; Vítor, Paula; Vasconcelos, Jorge; Figueiredo, João, (2008). *Estado, Sociedade Civil e Administração Pública. Para um novo paradigma do serviço público*. Edições Almedina, SA. Coimbra.

Nolasco, Maria Inês Nolasco (2004). *A evolução da qualidade na Administração Pública Portuguesa*. Cadernos BAD 2.

Nonaka, I.; Takeuchi, H.(1997). *Criação do conhecimento na empresa*. Campus. Rio de Janeiro.

Oliveira, Wilson (2000). *CRM e e-business*. Sociedade da Informação. Centro Atlântico, 1ª edição. Lisboa.

Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico (2008). *Tornar a vida mais fácil para os cidadãos e empresas em Portugal. Administração electrónica e simplificação*. Imprensa Nacional Casa da Moeda (INCM) para a edição portuguesa, publicado com o acordo da OCDE. “Versão original deste livro foi publicada sob o título «Making Life Easy for Citizens and Businesses in Portugal: Administrative Simplification and E-Government», ISBN 9789264047884, 2008”. OCDE. Paris.

Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico (2001). *Government-citizen relations country profile Portugal – OCDE*. Acedido em 19-07-2009. Disponível em: <http://www.oecd.org/>

Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico (1995). *Governance in Transition. Public Management Reforms in OECD Countries*. OECD, Paris, 1995.

Parlamento Europeu (2000). *Conselho Europeu de Lisboa, 23 e 24 de Março de 2000. Conclusões da Presidência*. Acedido em 17/07/2009. Disponível em: http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_pt.htm

Pereira, Armando; Almeida, M. Castro (1985). *Conhecer as autarquias locais*. Porto Editora, Lda.. Porto.

Pereira, Paulo Trigo. A Teoria da Escolha Pública (public choice): uma abordagem neo-liberal?. Acedido em 15-01-2009. Disponível em: <http://pascal.iseg.utl.pt/~ppereira/docs/analysoc6.pdf>

Plesums, Charles A. (2002). *Introduction to Workflow*. A Vendor-independent tutorial. Texas. USA.

Pollitt, Bouckaert e Löffler; Christopher; Geert Elke.(2004). Making Quality Sustainable: co-design, co-decide, co-produce, co-evaluate. Scientific Rapporteurs, 4QC Conference. Rotterdam. Consultado em 20-06-2008. Disponível em: http://www.4qconference.org/liitetiedostot/4qc_sr_report.pdf

PWC Consulting (2001). *E-Government: O Futuro do Serviço Público na Sociedade de Informação*. O Posicionamento Actual da Oferta e da Procura de Serviços Públicos pela Internet em Portugal. PricewaterhouseCoopers.

Rodrigues, Miguel Ângelo Vilela; Araújo, Joaquim Filipe Ferraz Esteves (2005). *A Nova Gestão Pública na Governação Local -Comunicação apresentada no 3.º Congresso Nacional de Administração Pública*. Oeiras. Acedido em 10-06-2010. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/4545/1/INA2005.pdf>

Santos, Gonçalo Castilho (2009). *Estado e Administração na resposta à crise*. Mistério das Finanças e da Administração Pública - Secretário de Estado da Administração Pública. Discurso do na abertura do 7.º Congresso Nacional da Administração Pública. Oeiras, 10 de Novembro de 2009. Acedido em 02-04-2010. Disponível em: http://www.pcm.gov.pt/pt/GC18/Governo/Ministerios/MF/Intervencoes/Pages/20091111_MFAP_Int_SEAP_Congresso_AP.aspx

Santos, Leonel Duarte; Amaral, Luis Alfredo Martins (2007). *Presença na Internet das Câmaras Municipais Portuguesas em 2007*. Estudo sobre Local eGovernment em Portugal. GÁVEA – Laboratório de Estudo e Desenvolvimento da Sociedade da Informação. Departamento de Sistemas de Informação. Escola de Engenharia. Universidade do Minho. Guimarães. Acedido em 27/01/2010. Disponível em: <http://www3.dsi.uminho.pt/gavea/>

Silva, Firmino; Alves, José; Cardoso, João; Dias, Paulo; Cardoso, João A. A.; Viana, Vasco; Silva, Manuel; Costa, José; Santos, Antnio; Roxo, L.S.M.; Correia, Luís; dias, Paulo de M.; Pinheiro, Mrcia; Ferreira, Vanda; Rebelo, Pedro; Silva, Antnio; Ribeiro, Mário; Nunes, A. J. A.; Branco, Luís, (2000). *ERP e CRM*. Centro Atlântico, Lda.. V. N. Famalicão.

Sveiby, K. E. (1998). *A nova riqueza das organizações*. Campus. Rio de Janeiro.

Unidade de Missão, Inovação e Conhecimento (2003a). *Sociedade da Informação e Governo Electrónico - Relatório de Diagnóstico*. Acedido em 10-09-2009. Disponível em: http://www.unic.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=2565&Itemid=369

Unidade de Missão, Inovação e Conhecimento (2003b). *Uma Nova Dimensão de Oportunidades. Plano de Acção para a Sociedade da Informação*. Presidência do Conselho de Ministros. Acedido em: 04-07-2009: http://www.unic.pt/images/stories/publicacoes/I_Plano_Accao_SI.pdf

Unidade de Missão, Inovação e Conhecimento (2007). *A sociedade de Informação em Portugal 2007*. Acedido em 30-09-2010. Disponível em: http://www.unic.pt/images/stories/osic/SI_em_Portugal_2007_PT.pdf

United Nations (2004). *United Nations Global E-Government Report 2004. Towards Access for Opportunity*. Department of Economic and Social Affairs. Division for Public Administration and Development Management. UNPAN. United Nations. New York. Acedido em 12-02-2010. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN019207.pdf>

Kickert, Walter J.M. (1996). *Public Management in the United States and Europe*. Erasmus University Rotterdam. The Netherlands. Paper prepared for the conference on The New Public Management in International Perspective. Institute of Public Finance and Fiscal Law. St. Gallen, Switzerland. Acedido em 10-06-2010. Disponível em: <http://www.inpuma.net/research/conference/Papers/kick.doc>

Wimmer, Maria A. (2002). *Integrated Service Modelling for Online One-stop Government*. Special Setion: e-GOVERNMENT. Electronic Markets, Volume 12 (3). Pag. 149–156. Routledge. Acedido em 26-01-2009. Disponível em: <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/rusailh/Unidad%204/Wimmer%202002,%20Modelling%20for%20online%20one-stop%20Gov.pdf>

Legislação

Decreto Regulamentar n.º 57/80. D.R. n.º 235, Série I de 1980-10-10. Regulamenta a classificação de serviço na função pública.

Decreto-Lei n.º 442/91. D.R. n.º 263, Série I-A de 1991-11-15. Aprova o Código do Procedimento Administrativo

Decreto-Lei n.º 166-A/99. D.R. n.º 111, Suplemento, Série I-A de 1999-05-13. Cria o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (SQSP)

Decreto-Lei n.º 135/99. D.R. n.º 94, Série I-A de 1999-04-22. Define os princípios gerais de acção a que devem obedecer os serviços e organismos da Administração Pública na sua actuação face ao cidadão, bem como reúne de uma forma sistematizada as normas vigentes no contexto da modernização administrativa

Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004. D.R. n.º 113, Suplemento, Série I-B de 2004-05-14. Regulamenta a Lei n.º 10/2004 de 22 de Março, no que se refere ao sistema de avaliação do desempenho dos dirigentes de nível intermédio, funcionários, agentes e demais trabalhadores da administração directa do Estado e dos institutos públicos.

Lei n.º 10/2004. D.R. n.º 69, Série I-A de 2004-03-22. Cria o sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública.

Decreto Regulamentar n.º 6/2006. D.R. n.º 117, Série I-B de 2006-06-20. Adapta o sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública (SIADAP) à administração local.

Lei n.º 66-B/2007. D.R. n.º 250, Suplemento, Série I de 2007-12-28. Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública.

Decreto-Lei n.º 228/2009. D.R. n.º 178, Série I de 2009-09-14. Procede à primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de Março, que aprovou o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos.

Decreto Regulamentar n.º 10/2009. D.R. n.º 104, Série I de 2009-05-29. Fixa a cartografia a utilizar nos instrumentos de gestão territorial, bem como na representação de quaisquer condicionantes.

Decreto Regulamentar n.º 9/2009. D.R. n.º 104, Série I de 2009-05-29. Estabelece os conceitos técnicos nos domínios do ordenamento do território e do urbanismo.

Decreto Regulamentar n.º 18/2009. D.R. n.º 172, Série I de 2009-09-04. Adapta aos serviços da administração autárquica o sistema integrado de avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP), aprovado pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, e revoga o Decreto Regulamentar n.º 6/2006, de 20 de Junho.

Decreto-Lei n.º 26/2010. D.R. n.º 62, Série I de 2010-03-30. Presidência do Conselho de Ministros. Procede à décima alteração ao Decreto-Lei n.º 555/99, de 16 de Dezembro, que estabelece o regime jurídico da urbanização e edificação, e procede à primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 107/2009, de 15 de Maio

Anexos

Anexo I



Câmara Municipal de Portalegre
NIF 501 143 718

COMUNICAÇÃO PRÉVIA DE OBRAS DE EDIFICAÇÃO

(Alíneas e), f) ou g) do n.º 1 do art.º 6.º Dec.-Lei n.º 555/99, de 16 de Dezembro, na redacção da Lei n.º 60/2007, de 04 de Setembro)

Reg. n.º _____ Data ____/____/____ Funcionário _____	Despacho: _____
--	-----------------

Exmo. Senhor Presidente da Câmara Municipal de Portalegre

Identificação do Requerente (Preencher com letra manuscrita)

Nome _____
Morada/Sede _____ n.º _____, _____ (andar)
Freguesia _____ Código Postal _____ - _____
Concelho de _____ Telefone _____ Telemóvel _____
Fax _____ N.º de Identificação Fiscal _____
☐ Bilhete de Identidade ☐ Cartão do Cidadão n.º _____
E-Mail _____

Na qualidade de (Assinale com X a qualidade em que faz o pedido)

- ☐ Proprietário ☐ Usufrutuário ☐ Locatário ☐ Superfidiário
☐ Mandatário ☐ Titular do direito de uso e habitação ☐ _____

Ao abrigo do disposto nas alíneas e), f) ou g) do n.º 1 do artigo 6.º do Decreto-Lei n.º 555/99, de 16 de Dezembro, com a redacção que lhe foi dada pela Lei n.º 60/2007, de 4 de Setembro (RJUE), e no artigo 12.º da Portaria n.º 232/2008, de 11 de Março:

- ☐ Obras de construção, de alteração ou de ampliação em área abrangida por operação de loteamento ou plano de pormenor
☐ Obras de construção, de alteração ou de ampliação em zona urbana consolidada que respeitem os planos municipais
☐ A edificação de piscinas associadas a edificação principal.

Vem requerer a V. Exa. comunicação prévia das obras de edificação para o prédio a seguir identificado:

do prédio/fracção descrito na Conservatória do Registo Predial de Portalegre sob o n.º _____, Artigo ☐
Urbano ☐ rústico n.º _____ sito em: _____
_____, Código postal _____
Freguesia _____

Complementarmente ao pedido (Assinale com X o pretendido)

- ☐ Refere que existe nesta Câmara Municipal os seguintes antecedentes para o local Processo n.º _____ / _____

- ☐ Anexa os pareceres favoráveis emitidos pelas seguintes entidades:

- ☐ Solicita ainda a indicação das entidades que, nos termos da lei, devam emitir parecer, autorização ou aprovação relativamente ao pedido apresentado, sendo-lhe tal notificado no prazo de 15 dias.

DPDM - Serviço de Atendimento, Rua Guilherme Gomes Fernandes n.º 28, Apartado 47 | 7301 - 901 Portalegre
Linha Verde: 800 200 150 | Telefone: 245 307 400/401 | Fax: 245 307 470 (Expediente)
E-mail: servico.atendimento@cm-portalegre.pt

1



Câmara Municipal de Portalegre
NIF 501 143 718

☐ Solicita e autoriza que todas as notificações, no decorrer deste processo, para o endereço indicado (cf. art.º 121 da Lei n.º 60/2007 de 04 de Setembro)

☐ A ocupação da via pública carece de licença a requerer, em modelo próprio, 15 dias antes do início dos trabalhos

☐

Destinada a ser utilizada como:

☐ Habitação ☐ Comércio ☐ Restauração e Bebidas ☐ Serviços ☐ Empreendimento Turístico ☐ Indústria
Instalação de Armazenamento de Produtos de Petróleo/Posto de Abastecimento -
Tipo¹: ☐ outros (indique quais)

NOTA: Se pretender pedir licença especial de ruído deve formalizar o pedido conjuntamente com este, preenchendo para o efeito o modelo de requerimento próprio, de acordo com o estabelecido com o n.º1 do art.º15.º do Dec.-Lei n.º 9/2007 de 17 de Janeiro.

Portalegre, _____ de _____ de _____

Pede deferimento,

O Requerente

☐ Bilhete de Identidade ☐ Cartão do Cidadão n.º _____

Conferi os dados do Bilhete de Identidade/Cartão do Cidadão.

O funcionário, _____, em ____/____/____

¹ Indicar o tipo de instalação de acordo com a respectiva legislação aplicável



ELEMENTOS INSTRUTÓRIOS DO PEDIDO DE COMUNICAÇÃO PRÉVIA DE OBRA DE EDIFICAÇÃO

(art.º 11.º e 12.º da Portaria n.º 232/2008, de 11 de Março)

O requerimento deve ser acompanhado da duplicado para devolução de uma cópia ao comunicante no momento da recepção do pedido e em suporte informático segundo as normas do município.

Requerimento

- ☐ Acompanhado de documento comprovativo da identificação do requerente, designadamente o original do Bilhete de Identidade para o funcionário municipal reconhecer a assinatura.
- ☐ No caso de empresa, juntar também cópia do Registo Comercial onde conste a forma de obrigar em relação à assinatura.

Comunicação Prévia Obras Edificação

- ☐ Documentos comprovativos da qualidade de titular de qualquer direito que confira a faculdade de realização da operação;
- ☐ Certidão da descrição e de todas as inscrições em vigor emitida pela conservatória do registo predial referente ao prédio ou prédios abrangidos;
- ☐ Extractos das plantas de ordenamento, zonamento e de implantação dos planos municipais de ordenamento do território vigentes e das respectivas plantas de condicionantes, da planta síntese do loteamento, se existir, e planta à escala de 1:2500 ou superior, com a indicação precisa do local onde se pretende executar a obra;
- ☐ Extractos das plantas do plano especial de ordenamento do território vigente;
- ☐ Projecto de arquitectura;
- ☐ Memória descritiva e justificativa;
- ☐ Calendarização da execução da obra;
- ☐ Quando se trate de obras de reconstrução deve ainda ser junta fotografia do imóvel;
- ☐ Cópia da notificação da câmara municipal a comunicar a aprovação de um pedido de informação prévia, quando esta existir e estiver em vigor;
- ☐ Projectos da engenharia de especialidades caso o requerente entenda proceder, desde logo, à sua apresentação, ver n.º 5 do art.º 11.º Da Portaria n.º 232/2008 de 11 de Março;
 - ☐ Projecto de estabilidade que inclua o projecto de escavação e contenção periférica;
 - ☐ Projecto de alimentação e distribuição de energia eléctrica e projecto de instalação de gás, quando exigível, nos termos da lei;
 - ☐ Projecto de redes prediais de água e esgotos;
 - ☐ Projecto de águas pluviais;
 - ☐ Projecto de arranjos exteriores;
 - ☐ Projecto de instalações telefónicas e de telecomunicações;
 - ☐ Estudo de comportamento térmico;
 - ☐ Projecto de instalações electromecânicas, incluindo as de transporte de pessoas e ou mercadorias;
 - ☐ Projecto de segurança contra incêndios em edifícios;
 - ☐ Projecto acústico
- ☐ Termos de responsabilidade subscritos pelos autores dos projectos e coordenador da projecto quanto ao cumprimento das normas legais e regulamentares aplicáveis;
- ☐ Acessibilidades - desde que inclua tipologias do art.º 2.º do Dec.-Lei n.º 163/2006 de 8 de Agosto
- ☐ Apólice de seguro de construção, quando for legalmente exigível;



Câmara Municipal de Portalegre
NIF 501 143 718

- ☐ Apólice de seguro que cubra a responsabilidade pela reparação dos danos emergentes de acidentes de trabalho, nos termos previstos na Lei n.º 100/97, de 13 de Setembro;
- ☐ Termo de responsabilidade assinado pelo técnico responsável pela direcção técnica da obra;
- ☐ Declaração de titularidade de certificado de classificação de industrial da construção civil ou título de registo na actividade, a verificar no acto de entrega do alvará com a exibição do original do mesmo;
- ☐ Livro de obra, com menção do termo de abertura;
- ☐ Plano de segurança e saúde.
- ☐ De acordo com os n.ºs 3 e 4 do art.º 4.º do Regulamento Municipal de Urbanização, Edificação e de Taxas e Compensações Urbanísticas (RMUETCU), devem ser apresentados os elementos, conforme anexo I.

Toma Conhecimento

Com a apresentação na CMP do presente pedido de Comunicação Prévia, em conformidade com o Decreto-Lei nº 555/99 de 16 de Dezembro, com a redacção que lhe foi dada pela lei 60/2007, deverá no prazo de 10 dias, publicitar o pedido efectuado, colocando no local de execução da obra, de forma visível da via pública, o respectivo aviso, segundo modelo aprovado e anexo à portaria nº 216-C/2008 de 3 de Março.

_____ Data: ____ / ____ / ____

(Assinatura do requerente e/ou carimbo da empresa, se for o caso)



Anexo I

Apresentação de peças desenhadas em formato DWF e peças escritas em formato PDF, para efeitos de tramitação informática de processo de obras particulares (n.ºs 3 e 4 do art.º 4.º do RMUETCU)

1. O pedido e respectivos elementos instrutórios serão apresentados em duplicado, sendo um exemplar em papel e o outro em formato digital (CD ou DVD, identificando na respectiva etiqueta o processo e a versão)
2. O suporte digital indicado no ponto anterior deverá ser entregue em formato PDF (peças escritas) e em formato DWF (peças desenhadas), obedecendo aos seguintes requisitos:

- a) Um único ficheiro PDF que contenha toda a parte escrita, incluindo requerimento e todos os elementos de instrução do processo, respectivas assinaturas e numeração de páginas, bem como folha de rosto, contendo o índice das peças escritas e peças desenhadas, indicando para estas últimas as unidades de impressão (1 unidade = 1 metro);
- b) Um ficheiro DWF por cada peça desenhada que integra o procedimento apresentado, devidamente numerada e rubricada;
- c) O nome do ficheiro deverá fazer sempre referência à designação do projecto ou no caso de se tratar de apresentação de novos elementos ao número do processo que lhe foi atribuído;
- d) No relativo à versão, o nome do ficheiro deverá fazer referência, a seguir à designação do projecto ou ao número do processo, ao número da versão entregue;
- e) Sempre que se mostre necessário corrigir uma peça escrita, deverá ser entregue um novo ficheiro em formato PDF com todos os elementos indicados na alínea a), fazendo referência, no nome do ficheiro, ao número da versão entregue;
- f) Sempre que se mostre necessário corrigir uma peça desenhada, deverá ser entregue um novo ficheiro em formato DWF com a nova peça desenhada correspondente, fazendo referência, no nome do ficheiro, ao número da versão entregue;
- g) Para melhor explicitação do indicado nas alíneas d), e) e f), exemplifica-se o seguinte:
 - i. Entrega inicial do processo:
Moradia_Portalegre_V1.PDF (todas as peças escritas)
Moradia_Portalegre_001_V1.DWF (ex: planta piso 0)
Moradia_Portalegre_002_V1.DWF (ex: planta piso 1)
Moradia_Portalegre_003_V1.DWF (ex: alçado norte) (...)
 - ii. Entrega de correções ao processo, ao nível das peças desenhadas:
Moradia_Portalegre_001_V2.DWF (ex: planta piso 0)
Moradia_Portalegre_002_V2.DWF (ex: alçado norte) (...)
 - iii. Entrega de correções ao processo, ao nível de peças escritas e peças desenhadas:
Moradia_Portalegre_V2.PDF (todas as peças escritas)
Moradia_Portalegre_002_V2.DWF (ex: planta piso 1)
Moradia_Portalegre_003_V2.DWF (ex: alçado norte) (...)
- h) Todos os desenhos deverão ser realizados em tamanho real segundo a mesma unidade métrica (1 unidade = 1 metro), sem alteração da escala do desenho;
- i) No relativo ao tamanho das folhas, ao ser gerado o ficheiro DWF deverá escolher o formato de impressão equivalente ao formato das folhas a imprimir, bem como as espessuras e cores dos traçados (imagens e manchas);
- j) Deverá ser apresentada uma planta com a definição das áreas medidas de acordo com a Folha de Medições (modelo CMP), através de manchas;
- k) **Para tramitação informática só poderão ser aceites os ficheiros que cumpram os requisitos acima indicados, pelo que serão recusados quando não se apresentarem.**

Anexo II

BI do processo de licenciamento

Licença: Pedido de Licenciamento de obras de edificação	
1. Descrição da Actividade	<ul style="list-style-type: none"> • Pedido de Licenciamento de obras de construção, reconstrução, alteração, ampliação ou conservação
2. Informação Útil	<p>Decreto-Lei n.º 555/99, de 16 de Dezembro, com a redacção que lhe foi dada pela Lei n.º 60/2007, de 4 de Setembro (Regime Jurídico de Urbanização e Edificação - RJUE) - Artigo 4.º, n.º 2, alíneas c), d) ou e) e 20.º</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portaria n.º 232/2008, de 11 de Março - Artigo 11.º • Portaria n.º 1425-B/2007, de 31 de Outubro • RMUETCU – Regulamento Municipal de Urbanização, edificação e de Taxas e Compensações Urbanísticas MP – artº 20º
3. CAE (REV. III)	<ul style="list-style-type: none"> • Não aplicável
4. Validade	1 ano (caduca se não for apresentado o pedido de emissão de alvará de obras e edificação)
5. Prazo de emissão/decisão	Tempo médio de conclusão: 45/30 dias dependendo da operação Urbanística e do estipulado no artigo 23.º do Decreto-Lei n.º 555/99, de 16 de Dezembro, com a redacção que lhe foi dada pela Lei n.º 60/2007, de 4 de Setembro (Regime Jurídico de Urbanização e Edificação - RJUE).
6. Custo legal/estimado	50,00 € - Apreciação de projectos – Valor a descontar na taxa relativa à emissão do alvará, em caso de deferimento.
7. Documentação /preparação	<p>• Requerimento e elementos instrutórios previstos</p> <p>Para o Requerimento são necessários os seguintes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificação do titular da licença; • Identificação do edifício ou fracção autónoma; • Identificação de antecedentes processuais.

Licença: Pedido de Licenciamento de obras de edificação

• Elementos instrutórios necessários:

O pedido de alvará de licença de obra de edificação é instruído com os seguintes elementos:

- Elementos de informação urbana cujos suportes são fornecidos pela Câmara Municipal;
- Mapa de Medições;
- Ficha Estatística INE (Q3);
- Fotografias a cores;
- Documentos comprovativos da qualidade de titular (Certidão da descrição e de todas as inscrições em vigor emitida pela conservatória do registo predial referente ao prédio ou prédios abrangidos - a validade das certidões extraídas a partir de 21 de Julho de 2008, é de um ano, podendo ser revalidada por períodos de igual duração, se a sua informação se mantiver actual. A partir de 1 de Janeiro de 2009 é possível aceder à certidão *online*, permanentemente actualizada; Certidão da Conservatória do Registo Comercial ou Código da Certidão Comercial Permanente; Acta da assembleia de condóminos);
- Termo de responsabilidade subscrito pelo autor do projecto, disposto no artigo 20.º da Portaria n.º 232/2008, de 11 de Março;
- Prova de inscrição do técnico em associação pública de natureza profissional, e da validade da mesma;
- Memória descritiva e justificativa;
- Calendarização da execução da obra;
- Cálculo da estimativa do custo total da obra, constante na Portaria n.º 1425-B/2007, de 31 de Outubro;
- Projecto de arquitectura;
- Plano de Acessibilidades;
- Pareceres das entidades externas ao município (opcional);
- Documento comprovativo da aprovação do projecto por parte da administração central relativo à operação urbanística apresentada, ao abrigo do artigo 37.º do RJUE;
- Projectos de Especialidades (Opcional)

Ter em consideração o art. 4.º do Regulamento Municipal de Urbanização, edificação e de Taxas e Compensações Urbanísticas

Licença: Pedido de Licenciamento de obras de edificação	
8. Procedimento	<p>• Procedimento:</p> <p>Apresentação à Câmara Municipal, do pedido de licença de edificação, sendo que o titular do processo deverá proceder à colocação do respectivo aviso de publicidade, segundo o modelo aprovado por portaria do membro do Governo responsável pelo ordenamento do território, no local da execução da operação de forma bem visível da via pública, e no prazo de dez dias a contar da data da apresentação do requerimento inicial.</p> <p>Análise, pela Câmara Municipal, do pedido/elementos apresentados. Após aprovação do projecto de arquitectura, o titular será notificado para, no prazo de seis meses, proceder à apresentação dos respectivos projectos de especialidade, caso não os tenha entregado inicialmente.</p>
9. Formulário (<i>Link</i>)	<p>Modelo de Requerimento: Link para o requerimento</p> <p>Formulário <i>online</i>: Link para o formulário online</p>
10. Motivos de recusa	Não cumprimento do <i>Regulamento Municipal de Urbanismo e Edificação</i> , do <i>Plano Director Municipal (PDM)</i> e não entrega do requerimento e dos elementos instrutórios.
11. Meios litigiosos	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso hierárquico nos termos do Código do Procedimento Administrativo (artigos 166.º e seguintes); • Recurso contencioso nos termos Código de Processo dos Tribunais Administrativos (artigos 50.º e seguintes).
12. Observações / Pressupostos	<ul style="list-style-type: none"> • Após deferimento do pedido de licenciamento deverá a entidade requerente dar entrada do pedido de emissão de alvará de obras de edificação, na Câmara Municipal, no prazo de um ano. • Os elementos que instruem o processo são organizados pela ordem indicada no modelo de requerimento disponibilizado pelo Município, convenientemente numerados e rubricados pelo requerente ou pelo técnico responsável, sendo anotado no requerimento original o número total de folhas. • As peças desenhadas deverão cumprir as Normas Portuguesas específicas sobre a matéria, nomeadamente no que respeita a escalas e dobragem das folhas em papel correspondentes às peças desenhadas. Caso as peças desenhadas não se encontrem

Licença: Pedido de Licenciamento de obras de edificação

devidamente dobradas, aptas a serem arquivadas em dossiers da CMP, as mesmas serão devolvidas para sua correcção. As escalas utilizadas deverão ser as indicadas, admitindo-se excepcionalmente outras escalas que, de acordo com as características do projecto, se mostrem mais adequadas à análise dos mesmos.

- Sempre que o requerente proceda à entrega de elementos adicionais, que alterem as características técnicas do projecto entregue inicialmente, deverá fazê-los acompanhar de novo mapa de medições e ficha estatística, devidamente actualizados. Trata-se de um documento com responsabilidade técnica, pelo que terá que ser subscrito pelo técnico autor do projecto.
- Os elementos de informação urbana fornecidos pela CM são válidos pelo prazo de 1 ano, desde que não tenham ocorrido alterações aos instrumentos de planeamento.
- Quando se trate de alteração à licença, são dispensados de apresentação os elementos de informação urbana fornecidos pela câmara apresentados em a), que se mantenham válidos e adequados, assim como todos os restantes elementos constantes no processo nas mesmas condições, à excepção do mapa de medições que deverá ser apresentado, devidamente preenchido e actualizado.
- Em conformidade com o previsto no artigo 37.º do RJUE, quando se trate de operação urbanística cujo projecto careça de aprovação da administração central, o requerente deverá apresentar obrigatoriamente, juntamente com os restantes elementos, documento comprovativo da aprovação da administração central (por exemplo, para intervenções em imóveis classificados ou em vias de classificação o pedido deverá ser instruído com autorização do IGESPAR).
- No caso de obras de alteração em edifício existente, deverão apresentar-se não só as peças desenhadas relativas ao edificado existente actual, mas também relativas ao projecto conforme se encontra aprovado. Este último poderá ser consultado na CMP, bastando para tal requerer para consulta o processo ou licença.

Licença: Pedido de Licenciamento de obras de edificação

- Se o requerente for uma pessoa colectiva deverá ainda apresentar documento comprovativo de que o(s) subscritor(es) do pedido possuem poderes para o representar.
- Caso o pedido anterior tenha sido indeferido e o presente requerimento constitua novo pedido de apreciação da operação urbanística, deverá ser mencionado tal facto e solicitada autorização para utilização das peças e elementos do pedido anterior que se mantenham válidas e adequadas.
- Caso o técnico responsável entenda que, em face das características da edificação, poderá eventualmente ser desnecessária a apresentação de algum dos elementos atrás referidos, deverá apresentar exposição por escrito justificando de facto e de direito a dispensa.

Anexo III

Tabela de documentos instrutórios identificados

Documentos Requerimentos	Anexos	Descrição
DOC001		Requerimento
DOC002		Certidão do Registo Predial da Descrição e de todas as Inscrições em vigor
DOC003		Termo de Responsabilidade do Director da Fiscalização de Obra
DOC004		Documento Comprovativo da Validade de Inscrição em Associação Pública de Natureza Profissional - Director de Fiscalização de Obra
DOC005		Termo de Responsabilidade do Autor do Projecto
DOC006		Documento Comprovativo da Validade de Inscrição em Associação Pública de Natureza Profissional - Autor do Projecto
DOC007		Termo de Responsabilidade conforme o n.º 2 do artigo 63º DL n.º 555/99
DOC008		Documento Comprovativo da Validade de Inscrição em Associação Pública de Natureza Profissional - Coordenador do Projecto
DOC009		Certificado de Conformidade CERTIEL
DOC010		Certificado de Conformidade ITED
DOC012		Certificado de Conformidade de Instalação de Equipamento Electromecânico
DOC013		Ensaio Acústicos
DOC014		Certificado de Inspeção de Instalação de Gás
DOC015		Termo de Responsabilidade do Responsável pela Instalação de Gás
DOC016		Certificado Sistema Nacional Certificação Energética e Qualidade Ar Interior nos Edifícios (SCE) ou Termo Responsabilidade Responsável Instalação Energética
DOC017		Livro de Obra, com Termo de Encerramento
DOC018		Planta de Implantação sobre Levantamento Topográfico à Escala de 1:500 ou superior
DOC019		Plantas à Escala 1:50 ou 1:100 (Dimensões, Áreas e Usos de todos os Compartimentos)
DOC020		Alçados à Escala 1:50 ou 1:100
DOC021		Cortes Longitudinais e Transversais à escala 1:50 ou 1:100 abrangendo o Terreno
DOC022		Pormenores de Construção, à Escala 1:10 ou 1:20
DOC023		Cópia de Licença de Instalação ou Alteração do Estabelecimento (Industrial tipo 1,2 ou 3)
DOC024		Projecto em CD-ROM, formato DWF para as Peças Desenhadas e formato PDF para as Peças Escritas
DOC025		Declaração da Correspondência entre os Dados Fornecidos em Papel e em Suporte Digital, subscrita pelo Técnico e Requerente
DOC026		Documento Comprovativo da Qualidade de Titular de qualquer Direito que confere a faculdade de realização da Operação
DOC027		Plantas de Localização fornecidas pela Câmara Municipal de Portalegre
DOC028		Planta e Corte do Edifício ou da Fracção com a Identificação do respectivo Prédio
DOC029		Telas Finais
DOC030		Cópia do Alvará de Licença ou Autorização de Utilização anterior
DOC031		Cópia da Notificação a Comunicar a Aprovação de um PIP, quando esta existir e estiver em vigor
DOC032		Ficha com Elementos Estatísticos referentes à Operação Urbanística
DOC033		Avaliação Acústica
DOC034		Projecto de Climatização, âmbito do Sistema SCE
DOC035		Declaração de Conformidade do Projecto de Climatização, âmbito do Sistema SCE
DOC036		Projecto de Segurança Contra Incêndios
DOC037		Fotografia(s) esclarecedora(s) do Enquadramento e do Prédio abrangido pelo pedido

DOC038	Memória Descritiva
DOC039	Cópia do Título Constitutivo de Propriedade Horizontal
DOC040	Plano de Acessibilidades
DOC041	Termo de Responsabilidade do Autor do Plano de Acessibilidades
DOC042	Documento Comprovativo da Validade de Inscrição em Associação Pública de Natureza Profissional - Plano de Acessibilidades
DOC043	Parecer da ANPC (Associação Nacional Protecção Civil)
DOC044	Parecer da Autoridade de Saúde
DOC045	Parecer da Direcção Regional de Economia (ou equivalente)
DOC046	Parecer do Governo Civil
DOC047	Documento Comprovativo da Entrega
DOC048	Documento Comprovativo do Pedido de Licenciamento Industrial emitido por Entidade Coordenadora (Estabelecimentos Industriais Tipo 1,2 e 3)
DOC049	Declaração Prévia do Industrial (para Industria do Tipo 4)
DOC050	Parecer da Autoridade Sanitária
DOC051	Termo de Responsabilidade do Técnico Responsável pela Instalação, a nível Civil
DOC052	Termo de Responsabilidade do Técnico Responsável pela Instalação Eléctrica
DOC053	Declaração Emitida pelo Operador da Conformidade da Instalação
DOC054	Apólice de Seguro de Construção
DOC055	Planta de Implantação à Escala 1:200 ou 1:500
DOC056	Planta à Escala 1:100
DOC057	Alçados à Escala 1:100
DOC058	Estudo justificativo da Estabilidade do Edifício
DOC059	Cópia da Autorização Expressa do(s) Proprietário(s) ou dos Condóminos
DOC060	Termo de Responsabilidade do Autor do Projecto de Segurança Contra Incêndios
DOC061	Certificado de Conformidade CERTIEL ou Termo de Responsabilidade do Autor do Projecto de Instalação Eléctrica
DOC062	Documento Comprovativo da Validade de Inscrição em Associação Pública de Natureza Profissional - Projecto Instalação Eléctrica
DOC063	Ensaio Acústicos ou Termo de Responsabilidade do Autor do Projecto de Instalação Acústica
DOC064	Documento Comprovativo da Validade de Inscrição em Associação Pública de Natureza Profissional - Projecto Instalação Acústica
DOC065	Documento Comprovativo da Validade de Inscrição em Associação Pública de Natureza Profissional - Projecto Instalação Energética
DOC066	Termo de Responsabilidade do Responsável do Plano de Acessibilidades
DOC067	Documento Comprovativo da Validade de Inscrição em Associação Pública de Natureza Profissional - Segurança Contra Incêndios
DOC068	Planta de Implantação sobre levantamento Topográfico à escala 1:200 ou superior
DOC069	Documento Comprovativo da Inscrição do Arquitecto, ou do Arquitecto em colaboração com Engº Civil ou Engº Técnico Civil, nas Associações Públicas de Natureza Profissional
DOC070	Termo de Responsabilidade do Coordenador do Projecto
DOC071	Mapa de Revestimentos Exteriores - AE2.16
DOC072	Estimativa do Custo Total da Obra
DOC073	Calendarização da Execução da Obra e de cada Fase
DOC074	Peças Desenhadas que caracterizem graficamente a Alteração, nas Cores Convencionais
DOC075	Peças Desenhadas que caracterizem graficamente a Proposta Final de Alteração
DOC076	Apólice de Seguro que cubra a Responsabilidade pela reparação dos danos emergentes de Acidentes de Trabalhos
DOC077	Documento Comprovativo da Validade de Inscrição em Associação Pública de Natureza Profissional - Director de Fiscalização

DOC078	Termo de Responsabilidade do Director de Obra
DOC079	Documento Comprovativo da Validade de Inscrição em Associação Pública de Natureza Profissional - Director de Obra
DOC080	Declaração de Titularidade de Alvará emitido pelo INCI, com habilitações adequadas à Natureza e Valor da Obra
DOC081	Plano de Segurança e Saúde
DOC082	Planta à Escala 1:1000 identificando a Área de Ocupação da Via Pública ou da Instalação de Grua
DOC083	Termo de Responsabilidade dos Autores dos Projectos
DOC084	Planta com Áreas de Cedência para o Domínio Municipal
DOC085	Planta dos Percursos Acessíveis e Peça Escrita justificativa das Soluções Adoptadas
DOC086	Perfis que caracterizem a Proposta
DOC087	Estudo que demonstre a Conformidade com o Regulamento Geral do Ruído
DOC088	Planta de Síntese à Escala 1:1000 ou superior
DOC089	Condições Técnicas Gerais e Especiais do Caderno de Encargos
DOC090	Contrato de Urbanização ou Minuta do mesmo
DOC091	Orçamento da Obra, por Especialidade e Global
DOC092	Projecto de Infra-Estruturas Viárias
DOC093	Projecto de Abastecimento de Água e Drenagem de Águas Residuais Domésticas
DOC094	Projecto de Drenagem de Águas Residuais
DOC095	Projecto da Rede de Abastecimento de Gás
DOC096	Projecto de Distribuição de Energia Eléctrica e de Iluminação Pública
DOC097	Projecto de Telecomunicações
DOC098	Projecto de Arranjos Exteriores
DOC099	Projecto de Paisagismo
DOC100	Informação sobre o Sistema de Deposição, Armazenamento e Remoção dos Resíduos Sólidos Urbanos
DOC101	Declaração Prévia - modelo próprio disponibilizado pela Câmara ou DGE
DOC102	Cópia do Cartão de Pessoa Colectiva ou, no caso de Empresário em Nome Individual, do B. I.
DOC103	Cópia Certidão da Conservatória Registo Comercial actualizada (menos de 1 ano) ou Declaração de Início de Actividade (Empresário em Nome Individual)
DOC104	Planta de Implantação do Estabelecimento com a indicação das Áreas
DOC105	Termo de Responsabilidade do Autor do Projecto de Instalação Acústica
DOC106	Auto de Vistoria de teor favorável à abertura do Estabelecimento, quando esta tenha ocorrido
DOC107	Termo de Responsabilidade do Responsável da Direcção Técnica da Obra
DOC108	Declaração Prévia - modelo próprio disponibilizado pela Câmara ou DGAE
DOC109	Cópia do Alvará de Licença ou Autorização de Utilização, Alvará Sanitário ou Autorização de Abertura
DOC110	Descrição Pormenorizada dos Lotes com Indicação dos Artigos Matriciais de Proveniência
DOC111	Contrato de Obras de Urbanização
DOC112	Documento Comprovativo da Prestação da Caução
DOC113	Planta de Síntese da Operação de Loteamento em Película Plástica Transparente e, quando exista, em Base Digital
DOC114	Declaração Titularidade do Certificado Classificação Empreiteiro Obras Públicas, do Título Registo na Actividade ou Certificado Classificação de Industrial Construção Civil
DOC115	Minuta do Contrato de Urbanização Aprovada
DOC116	Declaração das finanças comprovativa de bens e imóveis
DOC117	Livro de Obra, com menção do Termo de Abertura
DOC118	Caução de Demolição

DOC119	Termo de Responsabilidade do Técnico pela Exploração
DOC120	Seguro de Responsabilidade Civil do Empreiteiro
DOC121	Seguro de Responsabilidade Civil do Director Técnico da Obra
DOC122	Apólice de Seguro de Demolição
DOC123	Planta à Escala 1:1000 ou Superior com Indicação do Limite de Propriedade, sobre Levantamento Topográfico
DOC124	Título Constitutivo
DOC125	Cópia da Acta de Condomínio deliberando sobre a alteração
DOC126	Discriminação das Partes do Edifício Correspondentes às Várias Fracções e Partes Comuns
DOC127	Planta com a Identificação das Fracções e Partes Comuns
DOC128	Planta de Implantação com a indicação de Áreas
DOC129	Planta de Síntese, sobre Levantamento Topográfico, à Escala 1:1000 ou superior
DOC130	Actualização da Certidão da Conservatória do Registo Predial anteriormente entregue
DOC131	Fotografia(s) esclarecedora(s) do Estado de Conservação do Edifício
DOC132	Descrição da Utilização Futura do Terreno, com junção do Projecto de Arquitectura da Nova Edificação
DOC133	Termos de Responsabilidade do Director de Fiscalização e do Director de Obra
DOC134	Projecto de Estabilidade que inclua o Projecto de Escavação e Contenção Periférica
DOC135	Projecto de Alimentação e Distribuição de Energia Eléctrica
DOC136	Projecto de Instalação de Gás (visado por Entidade Inspectora)
DOC137	Projecto de Redes Prediais de Água e Esgotos
DOC138	Projecto de Águas Pluviais
DOC139	Projecto de Instalações Telefónicas e de Telecomunicações
DOC140	Estudo do Comportamento Térmico
DOC141	Projecto de Instalações Electromecânicas
DOC142	Projecto Acústico
DOC143	Projecto do Sistema de Climatização
DOC144	A.U.G.I. -Termo de Responsabilidade pelos Aspectos Estruturais
DOC145	A.U.G.I. -Último Recibo Comprovativo do Pagamento do Serviço de Distribuição de Energia Eléctrica
DOC146	A.U.G.I. -Último Recibo Comprovativo do Pagamento do Serviço de Telecomunicações
DOC147	Parecer da CCDR-A
DOC148	Parecer do Turismo de Portugal
DOC149	Parecer da Autoridade Sanitária Veterinária e Concelhia
DOC150	Projecto da Operação
DOC151	Cópia da Notificação do Deferimento do Pedido de Licenciamento da Operação de Loteamento
DOC152	Perfis à Escala 1:1000 nas Cores Convencionais
DOC153	Perfis à Escala 1:1000 da Versão Final da Proposta
DOC154	Projectos de Especialidades necessários à Execução dos Trabalhos
DOC155	Planta do Edifício ou Fracção com Identificação do respectivo Prédio
DOC156	Plantas elaboradas de acordo com o n.º 4 e 5 da Portaria 1064/97 de 21/10 e da Portaria n.º 518/08 de 25/06
DOC157	Acta da Reunião da Assembleia de Comproprietários
DOC158	Planta da Situação Existente à escala 1:1000 ou superior, sobre levantamento topográfico
DOC159	Planta à Escala 1:1000 ou Superior contendo os Elementos Técnicos Definidores da Modelação do Terreno, Volumetria, Alinhamento, Cércea e Implantação Edificação e Muros de Vedação
DOC160	Quadro Específico a fornecer pela Câmara Municipal - AE1.9
DOC161	Documentos Entregues por Ausência de Classificação Acústica em PDM
DOC162	Condicionantes para um adequado relacionamento formal e funcional com a envolvente
DOC163	Programa de Utilização das Edificações

DOC164	Infra-Estruturas Locais e Ligação às Infra-Estruturas Gerais
DOC165	Estimativa de Encargos Urbanísticos devidos
DOC166	Planta com as Áreas de Cedência, acompanhada de Quadros com as Medições
DOC167	Planta de Implantação à Escala 1:500 ou superior
DOC168	Fotografias do Local e do Imóvel em caso de Obras de Reconstrução
DOC169	Localização e Dimensionamento das Construções anexas, incluindo Alçados a uma Escala de 1:500 ou Superior do troço de Rua compreendido entre as duas transversais mais próximas
DOC170	Extracto de mapa de ruído ou de PDM ou documentos previstos por ausência de classificação acústica em PDM
DOC171	Áreas de Cedência destinadas à implantação de Espaços Verdes, Equipamentos de Utilização Colectiva e Infra-estruturas Viárias
DOC172	Planta da Situação Existente à Escala 1:2500 ou Superior, sobre Levantamento Topográfico, com indicação do Limite da Propriedade
DOC173	Cópia Certificada das Actas das Reuniões da Assembleia
DOC174	Quadro Sinóptico dos Lotes
DOC175	Listagem dos Possuidores de cada uma das Parcelas em que se subdividiu o Loteamento Ilegal
DOC176	Planta da Situação Existente que evidencie a realidade actual da A.U.G.I.
DOC177	Cópia da Notificação da Aprovação do Projecto de Arquitectura
DOC178	Planta legendada à Escala não inferior a 1:2000, incluindo delimitação do Estabelecimento Industrial
DOC179	Planta legendada à Escala 1:200, indicando a localização de máquinas
DOC180	Certidão de Localização
DOC181	Número de Controlo Veterinário
DOC182	Planta da Situação Existente à Escala 1:500 ou Superior
DOC183	Termo de Responsabilidade do Projectista inscrito na DGE
DOC184	Documento Comprovativo da Inscrição do Técnico na DGE
DOC185	Apólice de Seguro de Responsabilidade Civil do Projectista
DOC186	Projecto Aprovado por Entidade Inspectora de Combustíveis
DOC187	Planta de Implantação Geral à Escala 1:1000
DOC188	Descrição Sumária da Instalação
DOC189	Documento Comprovativo da Inscrição no INCI da Entidade Executora do Projecto
DOC190	Projecto de Instalação com Memória Descritiva
DOC191	Ficha Técnica de Instalação
DOC192	Estimativa Orçamental reportada a Cada Fase e Total
DOC193	Calendarização da Obra e Indicação dos Prazos para Requerer a Aprovação dos Projectos de Especialidades ou a Admissão correspondentes a cada Fase
DOC194	Peças Desenhadas identificando as Obras incluídas em cada Fase
DOC195	Termo de Responsabilidade do Novo Técnico
DOC196	Seguro de Responsabilidade Civil
DOC197	Seguro de Responsabilidade Civil do novo Titular da Exploração
DOC198	Parecer da Entidade Inspectora de Combustíveis
DOC199	Termo de Responsabilidade pela Execução das Instalações
DOC200	Identificação da Entidade Exploradora das Instalações reconhecida pela DGEG
DOC201	Certificado de Aprovação dos Equipamentos sob Pressão
DOC202	Caracterização da Instalação
DOC203	Certificado de Inspecção das Instalações emitido por Entidade reconhecida pela DGEG
DOC204	Lista com a relação das Instalações onde realizar a Manutenção
DOC300	Auto de Vistoria
DOC301	Declaração da Segurança Social
DOC302	Declaração sobre a actividade de Produtor Agrícola
DOC303	Alvará de concessão do Jazigo
DOC304	Alvará de Utilização

DOC305	Alvará emitido pelo Instituto da Mobilidade Transportes Terrestres
DOC306	Atestado de insuficiência económica
DOC307	Atestado de Residência
DOC308	Atestado Médico
DOC309	Autorização da Autoridade de Saúde
DOC310	Autorização do Proprietário
DOC311	Certidão das Finanças de Exercício de Actividade
DOC312	Certidão de Liquidação de Imposto de Selo
DOC313	Certidão de Óbito
DOC314	Certificado de Habilitações Académicas
DOC315	Certificado de Registo Criminal
DOC316	Cheque
DOC317	Comprovativo da propriedade do bem
DOC318	Comprovativo da qualidade de Beneficiário da Isenção
DOC319	Comprovativo da Titularidade do Direito
DOC320	Comprovativo da Verificação Metrológica
DOC321	Comprovativo de Início de Actividade
DOC322	Comprovativo de Sujeito Passivo de IVA
DOC323	Comprovativo do pagamento a Instituições de Segurança Social
DOC324	Comprovativo do pagamento do Imposto sobre o Rendimento
DOC325	Cópia da Carta de Artesão
DOC326	Cópia da Certidão da Conservatória do Registo Comercial
DOC327	Cópia da Credenciação para Lançamento de Foguetes e Fogos de Artifício
DOC328	Cópia da Licença de Construção
DOC329	Cópia de Cartão de Eleitor
DOC330	Cópia do Bilhete de Identidade do Encarregado de Educação do Requerente
DOC331	Cópia do Bilhete de Identidade do Requerente
DOC332	Cópia do Cartão de Contribuinte
DOC333	Cópia do Certificado de Conformidade
DOC334	Cópia do contrato da apólice de seguro ou declaração da companhia de seguros em como não foi apresentado participação do acidente em causa
DOC335	Cópia do Contrato de Adjudicação da Obra
DOC336	Declaração de não dívida às Finanças
DOC337	Cópia do Registo de Propriedade e do Livrete do Veículo
DOC338	Fotografia de cada elemento do agregado familiar
DOC339	Cortes e Alçados
DOC340	Declaração atestando Distância Mínima
DOC341	Declaração da Entidade com indicação do Técnico Credenciado
DOC342	Declaração da Entidade Competente
DOC343	Declaração de Alteração de Actividade
DOC344	Declaração de Início de Actividade
DOC345	Declaração de não dívida à Segurança Social
DOC346	Declaração do Encarregado de Educação
DOC347	Declaração dos interessados de não oposição à cedência
DOC348	Declaração Médica
DOC349	Desenho com as respectivas medidas
DOC350	Desenho Cotado
DOC351	Dístico do IMTT
DOC352	Documento de venda ou cedência
DOC353	Documento emitido pela Inspeção Geral dos Jogos
DOC354	Documento Único Automóvel
DOC355	Endereço do Estabelecimento onde é exercida a Actividade
DOC356	Projecto do interior da caixa térmica com memória descritiva
DOC357	Factura
DOC358	Fotografia do Acidente
DOC359	Fotografia do Local
DOC360	Fotografia do Requerente
DOC361	Fotografias dos Produtos

DOC362	Habilitação de Herdeiros, Testamento ou Escritura de Doação
DOC363	Licença de Condução
DOC364	Licença de Rampa
DOC365	Licença Especial de Condução emitida pela Direcção Geral de Viação
DOC366	Livrete do Veículo
DOC367	Mapa / Croqui de Localização / Percurso
DOC368	Orçamento
DOC369	Parecer da Federação ou Associação Desportiva
DOC370	Parecer das Estradas de Portugal
DOC371	Parecer das Forças Policiais
DOC372	Participação de Entidade Policial competente
DOC373	Planta à escala 1/1000
DOC374	Registo de Propriedade;
DOC375	Regulamento da Prova
DOC376	Requerimento de solicitação de Verificação
DOC377	Termo de Responsabilidade do Responsável pela Instalação
DOC378	Testemunhos
DOC379	Título de garantia
DOC380	Título de registo
DOC381	Traçado do percurso da Prova, sobre Mapa ou Esboço da rede Viária
DOC382	Última declaração de rendimentos (IRS/IRC)
DOC383	Último recibo de vencimento
DOC384	Termo de responsabilidade do canalizador
DOC385	Alvará de construção do (IMOPPI)
DOC386	Contrato Promessa Compra e Venda
DOC387	Caderneta Predial Urbana / Rústica
DOC388	Contrato de Arrendamento
DOC399	Cópia do Cartão de Estudante
DOC400	Documento comprovativo de matrícula escolar, emitida pela respectiva Entidade
DOC401	Procuração
DOC402	Planta de Localização
DOC403	Declaração dos Bombeiros
DOC404	Cópia da carta de condução
DOC405	Atestado de incapacidade emitido pela Junta Médica
DOC406	Mapa de medições (loteamentos e obras municipais)
DOC407	Declaração da junta de freguesia
DOC408	Declaração emitida pela Câmara Municipal Portalegre
DOC409	Seguro de acidentes pessoais
DOC410	Certificado de Inspecção
DOC411	Deliberação da Câmara Municipal de Portalegre
DOC412	Planta do recinto
DOC413	Carteira profissional ou Declaração da Empresa para onde trabalha
DOC414	Licença de prorrogação da obra ou guia de receita com o termo da validade da obra
DOC415	Impresso bancário emitido pela Instituição bancária
DOC416	Licença de taxi
DOC417	Recibo de renda
DOC418	Factura de água
DOC419	Passaport
DOC420	Fotocópia do alvará da Campa
DOC421	Planta do extracto do PDM
DOC422	Declaração de empréstimo
DOC423	Contribuinte do condomínio
DOC424	Exaustão de fumos
DOC425	Instalação electromecânicas de climatização
DOC426	Coordenador dos projectos de arquitectura e especialidades
DOC427	Segurança contra riscos de incêndios em edifícios
DOC428	Comportamento térmico (com a presença obrigatória da declaração de conformidade regulamentar)
DOC429	Cartão de cidadão

DOC430	Licença de recinto se forem de mais de três máquinas
DOC431	Documento de venda ou cedência com assinatura do transmitente reconhecida pelos meios consentidos pela lei.
DOC432	Nº fiscal ou cartão único do proprietário e arrendatário
DOC433	Documento judicial da acção do divórcio
DOC434	Declaração do proprietário no caso da instalação ter lugar em estabelecimento de outro ramo de actividade não pertencente ao requerente
DOC435	Certidão das finanças de declaração de bens
DOC436	Documentos probatórios do interesse na consulta do processo

Tabela de Tipos de Documentos Instrutórios identificados pelo Serviço de Atendimento

Anexo IV

Tabela de Integração de Pedidos

Código Pedido	Área Municipal	Tipo de Pedido	Requerimento	Anexos Obrigatórios	Anexos eventuais	Subsistemas /Integração	Parâmetros de Integração com o SPO	Parâmetros de Integração com o SGD	Origina novo processo?	Unidade Orgânica	Tem Pagamento (Início/Fim)	Informação Pagamento a efectuar
1	DUOM	Certidão Propriedade Horizontal	UE_001	DOC002 DOC038 DOC126 DOC127 DOC001 DOC331 DOC332	DOC026	SGD; TAX; SPO	6	1	S	DPEU	Início/Fim	Quando o pedido entra paga vistoria no valor de 50€ a que acresce 37,50€ por cada fracção emitido
2	DUOM	Certidão Recepção Provisória das Obras de Urbanização	UE_002	DOC001		SGD; TAX; SPO	6	1	S	DPEU	NA	NA
3	DUOM	Certidão de Pedido de Destaque	UE_003	DOC001 DOC331 DOC386 DOC002 DOC373 DOC385	DOC038;	SGD; TAX; SPO	6	1	S	DPEU	Início	Paga 50€
4	DUOM	Certidão de Toponímia	UE_004	DOC001 DOC386		SGD; TAX; SPO	6	1	S	DPEU	Fim	25 €

5	DUOM	Certidão antes de 1951	UE_005	DOC001 DOC386 DOC384	DOC131; DOC027	SGD; TAX; SPO	6	1	S	DPEU	Fim	25 €
6	DUOM	Certidão de Prédio mandado Construir pelo Município	UE_005	DOC386	DOC387	SGD; TAX; SPO	6	1	S	DPEU	Fim	25 €
7	DUOM	Certidão de Prédio mandado Construir pela Segurança Social	UE_005	DOC001 DOC386	DOC387	SGD; TAX; SPO	6	1	S	DPEU	Fim	25 €
8	DUOM	Certidão de Prédio mandado Construir pelo IGAPHE	UE_005	DOC001 DOC386	DOC387	SGD; TAX; SPO	6	1	S	DPEU	Fim	25 €
9	DUOM	Certidão de Divisão de prédio por Caminho Público	UE_009	DOC001 DOC386	DOC027	SGD; TAX; SPO	6	1	S	DPEU	Fim	25 €
10	DUOM	Certidão de Instalação de Farmácia	UE_010	DOC001 DOC027		SGD; TAX; SPO	6	1	S	DPEU	Fim	25 €
11	DUOM	Certidão de	UE_010	DOC331		SGD; TAX; SPO	6	1	S	DPEU	Fim	25 €

		Instalação de Escola de Condução		DOC332 DOC426								
12	DUOM	Certidão Comprovativa em que a Licença de UE_005 Utilização corresponde ao prédio		DOC331 DOC332 DOC427		SGD; TAX; SPO	6	1	N	DPEU	Fim	3 €
13	DUOM	Certidão Diversa	UE_005	DOC331 DOC332 DOC428		SGD; TAX; SPO	6	1	S	DPEU	Fim	25 €
14	DUOM	Certidão Conclusão de Infra- Estruturas	UE-005	DOC331 DOC332 DOC429		SGD; TAX; SPO	6	1	N	DPEU	NA	
15	DUOM	Certidão Confirmativa de dados do Empreiteiro - IMMOPPI	UE_011	DOC331 DOC332 DOC430		SGD; TAX; SPO	6	1	S	DPEU	Fim	10 €
16	DUOM	Certidão Comprovativa para efeitos de CIMI	UE_012	DOC331 DOC332 DOC431		SGD; TAX; SPO	6	1	S	DPEU	NA	
17	DUOM	Certidão Comprovativa	UE_013	DOC331 DOC332		SGD; TAX; SPO	6	1	N	DPEU	NA	

		de Não Rejeição de Comunicação Prévia		DOC432								
18	DUOM	Ligação Esgoto Colector Geral	SM_001	DOC001 DOC331 DOC332		SGD; TAX; SPO	2	1	N	DPEU	Fim	Factura Emitida e enviada /paga directamente Tesouraria
19	DUOM	Limpeza de Fossa	SM_002	DOC001		SGD; TAX; SPO	5	1	S	DPEU	Fim	Factura Emitida e enviada /paga directamente Tesouraria
20	DUOM	Arranque de Árvores		DOC001 DOC331 DOC332 DOC321 DOC421		SGD; TAX; SPO	6	1	S	DPEU	Fim	25 €
22	DUOM	Averbamento Alvará Estabeleciment o	RAAE_02	DOC001 DOC344 DOC388		SGD; TAX; SPO	12	1	N	DPEU	Fim	50 €
23	DUOM	Averbamento de Processo de Obras ou Loteamento	RAPOL_03	DOC001 DOC344 DOC388		SGD; TAX; SPO	12	1	N	DPEU	Fim	50 €
24	DUOM	Apresentação	ESP_001	DOC001		SGD; SPO	20	1	N	DPEU	NA	

		dos Projectos Engenharia das Especialidades para Construção		DOC331 DOC332 DOC134 DOC135 DOC136 DOC137 DOC138 DOC139 DOC141 DOC98 DOC142 DOC427 DOC424 DOC425 DOC426 DOC428							
25	DUOM	Apresentação dos Projectos Engenharia das Especialidades para Alteração	ESP_001	DOC001 DOC331 DOC332 DOC134 DOC135 DOC136 DOC137 DOC138 DOC139 DOC141 DOC98 DOC142 DOC427	SGD; SPO	20	1	N	DPEU	NA	

				DOC424 DOC425 DOC426 DOC428								
26	DUOM	Apresentação dos Projectos Engenharia das Especialidades para Ampliação	ESP_001	DOC001 DOC331 DOC332 DOC134 DOC135 DOC136 DOC137 DOC138 DOC139 DOC141 DOC98 DOC142 DOC427 DOC424 DOC425 DOC426 DOC428		SGD; SPO	20	1	N	DPEU	NA	
27	DUOM	Apresentação dos Projectos Engenharia das Especialidades para Construção	ESP_001	DOC001 DOC331 DOC332 DOC134 DOC135 DOC136 DOC137 DOC138		SGD; SPO	20	1	N	DPEU	NA	

				DOC139 DOC141 DOC98 DOC142 DOC427 DOC424 DOC425 DOC426 DOC428								
28	DUOM	Apresentação dos Projectos Engenharia das Especialidades para Reconstrução sem preservação de fachadas	ESP_001	DOC001 DOC331 DOC332 DOC134 DOC135 DOC136 DOC137 DOC138 DOC139 DOC141 DOC98 DOC142 DOC427 DOC424 DOC425 DOC426 DOC428		SGD; SPO	20	1	N	DPEU	NA	
29	DUOM	Apresentação dos Projectos Engenharia	ESP_001	DOC001 DOC331 DOC332		SGD; SPO	20	1	N	DPEU	NA	

		das Especialidades para Demolição		DOC134 DOC135 DOC136 DOC137 DOC138 DOC139 DOC141 DOC98 DOC142 DOC427 DOC424 DOC425 DOC426 DOC428								
31	DUOM	Pedido de Consulta de Processo de Loteamento	PDV001	DOC001 DOC331 DOC332 DOC429 DOC436		SGD; SPO	5	1	S	DPEU	NA	
32	DUOM	Pedido de Consulta de Processo de Informação Prévia	PDV001	DOC001 DOC331 DOC332 DOC429 DOC436		SGD; SPO	5	1	S	DPEU	NA	
33	DUOM	Pedido de Consulta de Processo de Alvará de Loteamento	PDV001	DOC001 DOC331 DOC332 DOC429 DOC436		SGD; SPO	5	1	S	DPEU	NA	

34	DUOM	Pedido de Informação - Direito à Informação	PDV001	DOC001 DOC331 DOC332 DOC429 DOC436		SGD; SPO	5	1	S	DPEU	NA	
35	DUOM	Pedido de Informação - Enquadramento em PMOT	PDV001	DOC027		SGD; SPO	5	1	S	DPEU	Fim	25 €
36	DUOM	Pedido Parecer ao Abrigo do artº 54º da Lei nº 64/2003, de 23 de Agosto	PDV001	DOC387 DOC002		SGD; SPO	5	1	S	DPEU	NA	
37	DUOM	Licença Especial de Ruído em Obras	PDV001	DOC328		SGD; SPO	5	1	S	DPEU	Fim	15 €
38	DUOM	Declaração de Consulta a Entidades	PDV001	DOC001		SGD; SPO	5	1	N	DPEU	NA	
39	DUOM	Pedido de Cópia de Documentos - Consulta	PDV001	DOC001		SGD; SPO	5	1	N	DPEU	Fim	Fornecimento de cópias-valor depende do formato e n.º de cópias
40	DUOM	Pedido de	PDV001	DOC001		SGD; SPO	5	1	N	DPEU	Fim	Valor depende

		Cópia de Documentos - Fotocópia Simples										do formato e n.º cópias
41	DUOM	Pedido de Cópia de Documentos - Fotocópias Autenticadas	PDV001	DOC001		SGD; SPO	5	1	N	DPEU	Fim	Valor depende do formato e n.º cópias/1€ cada autenticação
42	DUOM	Pedido de Inscrição Técnico Responsável - Inscrição	IT001	DOC360 DOC413 DOC382 DOC331 DOC332		SGD; SPO	11	1	S	DPEU	Início	100 €
43	DUOM	Emissão de Aditamento ao Alvará de Operação de Loteamento	PDV001	DOC088 DOC002 DOC402 DOC421 DOC024	DOC112 DOC114 DOC076 DOC107 DOC117 DOC081	SGD; SPO	59	1	N	DPEU	Início	50 €
44	DUOM	Apresentação dos Projectos Engenharia das Especialidades - Outros	ESP001	DOC001 DOC331 DOC332 DOC134 DOC135 DOC136 DOC137 DOC138		SGDSPO	20	1	N	DPEU	NA	

				DOC139 DOC141 DOC98 DOC142 DOC427 DOC424 DOC425 DOC426 DOC428								
44	DUOM	Emissão de Alvará de Obras de Urbanização	PDV013	DOC112 DOC076 DOC107 DOC114 DOC117 DOC081 DOC115		SGDSPO	47	1	S	DPEU	Início	100 €
45	DUOM	Informação Prévia- Operação de Loteamento	IPL001	DOC038 DOC128 DOC129 DOC144 DOC145 DOC087 DOC161 DOC158 DOC159 DOC162 DOC163 DOC165 DOC171		SGDSPO	1	1	S	DPEU	Fim	Depende da área

				DOC002 DOC040 DOC402								
46	DUOM	Informação Prévia - Obras de Urbanização	IPL002	DOC038 DOC087 DOC144 DOC145 DOC172		SGD; SPO	1	1	S	DPEU	Início	50 €
47	DUOM	Informação Prévia - Obras de Edificação	IPL003	DOC038 DOC144 DOC077	DOC055 DOC359 DOC169 DOC170 DOC162 DOC163 DOC164 DOC165 DOC171 DOC040 DOC168	SGD; SPO	1	1	S	DPEU	Início	50 €
48	DUOM	Comunicação Prévia- Autorização de Utilização - Arrendamento para Fins não Habitacionais	CPAU001	DOC002 DOC003 DOC028 DOC029 DOC030 DOC031 DOC032 DOC033 DOC077 DOC117		SGD; SPO	62	1	S	DPEU	Início	50 €

				DOC145 DOC146 DOC319								
49	DUOM	Comunicação - Prévia - Autorização de Utilização - Alteração à Utilização dos Edifícios	CPAU001	DOC002 DOC003 DOC028 DOC029 DOC030 DOC031 DOC032 DOC033 DOC077 DOC117 DOC145 DOC146 DOC319		SGD; SPO	62	1	S	DPEU	Início	50 €
50	DUOM	Emissão de Alvará de Operação de Loteamento	AOL001	DOC002 DOC003 DOC076 DOC081 DOC088 DOC112 DOC114 DOC117 DOC144 DOC160 DOC402		SGD; SPO	47	1	S	DPEU	Início	Depende d n.º de lotes, fogos e outras unidades de utilização
51	DUOM	Recepção Definitiva de	RDA_001			SGD; SPO	66	1	N	DPEU	Fim	Por auto-25€, acresce 5 €

		Alvará de Loteamento e Cancelamento da Caução										por lote
52	DUOM	Licenciamento para Obras de Edificação - Construção	LOE_001	DOC026 DOC002 DOC145 DOC088 DOC077 DOC144 DOC038 DOC072 DOC073 DOC437 DOC031 DOC154 DOC070 DOC083 DOC032 DOC035 DOC040		SGD; SPO	16	1	S	DPEU	Início	50 €
53	DUOM	Licenciamento para Obras de Edificação - Demolição	LOD_001	DOC026 DOC002 DOC003 DOC078 DOC146 DOC145 DOC402 DOC077		SGD; SPO	25	1	S	DPEU	Início	50 €

				DOC144 DOC038 DOC132 DOC031 DOC032 DOC080							
54	DUOM	Emissão do Alvará de Licença de Edificação - Construção	ALC001	DOC054 DOC076 DOC107 DOC114, DOC117 DOC081 DOC 112	SGD; SPO	47	1	N	DPEU	Inicio	Vários factores a considerar
55	DUOM	Emissão do Alvará de Licença de Edificação - Alteração	ALC001	DOC076 DOC107 DOC114, DOC117 DOC081 DOC 112	SGD; SPO	47	1	N	DPEU	Inicio	Varios factores a considerar
56	DUOM	Emissão do Alvará de Licença de Edificação - Ampliação	ALC001	DOC076 DOC107 DOC114, DOC117 DOC081 DOC 112	SGD; SPO	47	1	N	DPEU	Inicio	Varios factores a considerar
57	DUOM	Emissão do Alvará de Licença de	ALC001	DOC122 DOC076 DOC107	SGD; SPO	47	1	N	DPEU	Inicio	Varios factores a considerar

		Edificação - Demolição		DOC114, DOC117 DOC081 DOC112								
58	DUOM	Emissão do Alvará de Licença de Edificação - Reconstrução sem Preservação de Fachadas	ALC001	DOC122 DOC076 DOC107 DOC114, DOC117 DOC081 DOC112		SGD; SPO	47	1	N	DPEU	Início	50 €
59	DUOM	Pedido de Emissão de Licença Parcial para Construção da Estrutura	LOC_001	DOC054 DOC076 DOC107 DOC114 DOC117 DOC081 DOC112		SGD; SPO	16	1	N	DPEU	Início	50 €
69	DUOM	Colocação de campa	PDV_001	DOC001 DOC331 DOC332 DOC420		SGD; SPO	21	1	N	DPEU	Início	25 €
70	DUOM	Pedido de Emissão de Licença de Ocupação da Via Pública	OVP_001	DOC331 DOC332 DOC402 DOC359 DOC038		SGD; TAX			S	DPEU	Fim	Aplicação (valor depende dos metros)

				DOC349 DOC059 DOC304.								
71	DUOM	Pedido de Averbamento da Licença	OVP_001	DOC331		SGD; TAX			N	DPEU	NA	Aplicação (gratutito)
72	DUOM	Pedido de Cancelamento da Licença	OVP_001	DOC331		SGD; TAX			N	DPEU	NA	Aplicação (gratutito)

Anexo V

Proposta de alteração à estrutura do SPO

Introdução

Actualmente os sistemas de informação têm um papel fundamental na eficiência dos serviços e empresas, neste sentido, a união europeia tem emanado directivas que obrigam os serviços públicos a promover a modernização dos serviços administrativos e a forma como estes são disponibilizados aos cidadãos e empresas. A transposição dessas directivas para os respectivos estados membros, tem obrigado governos a promover projectos que visem disponibilizar serviços online e promovam a interoperabilidade entre o estado e os cidadãos e empresas e entre as diversas entidades do estado. Neste sentido, o governo lançou o Simplex Autárquico para incentivar as autarquias a encetar este processo de mudança, do qual o Município de Portalegre faz parte. Assim, torna-se necessário preparar o sistema de informação para que a interoperabilidade entre os seus diversos stakeholders internos e externos se torne efectiva.

Proposta de alteração

A proposta de alteração à estrutura de processos, pedidos, autorizações, documentos instrutórios, entre outros, tem como finalidade preparar o sistema de informação do município para interagir com outros sistemas de informação, tais como a plataforma de atendimento (em produção) ou outras entidades e cidadãos e empresas. Para atingir esse objectivo é necessário que todos os processos, sejam registados e tramitados em suporte digital.

- 1- Todos os processos relacionados com o exercício de actividades económicas, cujo licenciamento é da responsabilidade da Câmara Municipal (restauração e bebidas, comércio e serviços e licenciamento industrial tipo III) devem constar do registo de *estabelecimentos no SPO*, bem como os respectivos alvarás e declarações prévias. Esta informação pode ser necessária para outras entidades que necessitem confirmar essa informação, pelo que, é necessário proceder ao registo de todos os novos processos/alvarás (em formato digital – documento final) no SPO e recuperação de processos mais antigos, cujos alvarás se encontrem válidos.
Importa referir, que embora o licenciamento industrial deva ser efectuado no Portal do Licenciamento Industrial (REAI - já em funcionamento), os processos de suporte ao mesmo constam do SPO, mas actualmente sem nenhuma ligação, embora tenha sido já discutida a possibilidade de se efectuar a respectiva ligação,

à semelhança do Portal do RJUE, para evitar que se procedam a registos duplicados por parte dos municípios.

- 2- Os Empreendimentos Turísticos e Alojamento Local devem também constar dos registos do SPO de acordo com a seguinte estrutura:

Tipo de processo:
Empreendimentos Turísticos e Alojamento Local
Tipos de Pedidos:
Alojamento local
Moradias apartamentos estabelecimentos de hospedagem
Empreendimentos turísticos
Aldeamentos turísticos apartamentos turísticos conjuntos turísticos (resorts)
Parques de campismo e de caravanismo
Turismo de habitação
Estabelecimentos hoteleiros
Hotéis hotéis-apartamentos (aparthotéis) pousadas
Turismo em espaço rural
Casas de campo agro-turismo
Hotéis rurais
Turismo natureza

- 3- Relativamente aos processos de Urbanização e Edificação, propõe-se criar uma estrutura que contemple todas as situações previstas na lei, que permita uma futura interoperabilidade com o “Balcão Único”, disponível no Portal da Empresa.

A título de exemplo apresenta-se a estrutura de um procedimento de edificação (obras de construção) disponível no “Balcão Único”:

Construção nova em área abrangida por operação de loteamento e/ou plano de pormenor e/ou zona consolidada

Deve requerer

- Comunicação prévia de obra de edificação.
- Comunicação de início dos trabalhos

Pode precisar

- ... Licença de obras de demolição (Quando exista demolição do pré-existente)

- ... Comunicação prévia de alteração durante a execução da obra de edificação
- ... Prorrogação de prazo para a execução de obra Quando pretender prorrogar o prazo da licença (ou autorização - nos casos que ainda existam) de obras de edificação por não ter sido possível concluir as obras dentro do prazo para o efeito estabelecido.
- ... Licença de ocupação da via pública por motivo de obras (licenciamento / prorrogação)
- ... (Quando pretender ocupar a via pública com recinto, andaime, tapume, contentor para obras, bombagem de betão ou efectuar outro tipo de ocupação "fixa")
- ... Licença especial de ruído (Quando a actividade em causa provoque alterações de ruído, de acordo com o Regulamento Geral de Ruído DL 9/2007 de 17 de Janeiro)
- ... Licença para substituição e averbamentos de técnico responsável pela direcção técnica de obra, empreiteiro, requerente ou autor do projecto.

Assim, para o tipo de processos/pedidos sugerem-se as seguintes alterações ao Sistema de Gestão de Processos de Obras:

Estrutura actual
Classificação de processos
Processos de obras
Processos de loteamento
Informações prévias de construção
Informações prévias de loteamento
Vistorias
Certidões
Obras isentas de licença
Inscrição de técnicos
Diversos
Comunicação prévia
Ocupação da via pública
Enquadramento PDM
Compropriedade

Correspondência
Destaques

Na generalidade o tipo de processos contempla as situações previstas, sendo que se propõe alterações pontuais, nomeadamente:

Estrutura proposta
Classificação de processos
Certidões
Comunicação prévia
Correspondência
Declarações prévias
Destaques
Diversos
Empreendimentos Turísticos e Alojamento Local
Informação Geográfica
Informações prévias de construção
Informações prévias de loteamento
Inscrição de técnicos
Obras isentas de licença
Obras de construção, reconstrução e demolição
Ocupação da via pública
Loteamento e urbanização
Vistorias

Estrutura actual
Tipos de construção
Adaptação
Alpendre (Cobertura)
Alteração
Alteração ao alvará de loteamento
Alteração ao uso
Alteração/Ampliação
Ampliação

Armazém industrial
Arranjo de espaço exterior
Colocação de camp
Colocação de cobertura
Colocação de laje
Comunicação prévia
Const. Arrumos
Const. rampa
Constituição de lotes
Constituição propriedade horizontal
Construção de cozinha
Construção de estação base
Construção de Piscina e Arrumos
Construção inst. sanitária
Construção nova
Construção Pavilhão Agrícola
Construção/Recuperação de Muros
Demolição
Demolição/Ampliação/Construção
Demolição/construção
Dest. par. terreno
Emparcelamento
Implantação Dep. Sucata
Infraest.de est. Radiocomunicações
Legalização
Licença de Construção (alteração)
Licença Utilização Ginásio
Licenciamento Industrial
Lote
Ocupação da Via Pública
Operação de loteamento
Reconstrução
Recuperação
Recuperação/Ampliação
Remodelação

Remodelação/ampliação
Remodelação/Construção
Restauração
Substituição de lajes
Substituição de cobertura
Transformação

Estrutura proposta
Tipos de construção:
Obras de construção
Construção nova (em área abrangida por operação de loteamento e/ou plano de pormenor e/ou zona consolidada)
Construção nova (em área NÃO abrangida por operação de loteamento e/ou plano de pormenor/em Zona de Protecção de Imóveis Classificados/Servidão Administrativa)
Obras de reconstrução
Reconstrução COM preservação de fachadas
Reconstrução SEM preservação de fachadas/em Imóveis classificados ou em vias de classificação/em Zona de Protecção de Imóveis Classificados/Servidão Administrativa
Obras de alteração
Alteração em área abrangida por operação de loteamento e/ou plano de pormenor
Alteração em área NÃO abrangida por operação de loteamento e/ou plano de pormenor/em Imóveis classificados ou em vias de classificação/em Zona de Protecção de Imóveis Classificados/Servidão Administrativa
Obras de ampliação
Ampliação em área abrangida por operação de loteamento e/ou plano de pormenor
Ampliação em área NÃO abrangida por operação de loteamento e/ou plano de pormenor/em Imóveis classificados ou em vias de classificação/em Zona de Protecção de Imóveis Classificados/Servidão Administrativa
Obras de conservação
Conservação em Imóveis classificados ou em vias de classificação/em Zona de Protecção de Imóveis Classificados/Servidão Administrativa
Obras de demolição

Eventualmente manter designações que não estando relacionadas com operações urbanísticas, se possam constituir como necessárias para permitir o registo do processo, tais como Licenciamento Industrial, Ocupação da Via Pública, Operação de loteamento.

Estrutura actual
Tipos de Pedido
Adenda ao proj. arquit.
Aditamento ao alvará de loteamento
Alegação
Alegação - aditamento
Alteração ao alvará loteamento
Alteração ao projecto arquitectura.
Alteração ao uso
Alteração da cor
Alteração/Ampliação
Alteração/Industria
Alterações obras
Alvará de loteamento
Alvará de loteamento(Empar.)
Anexar elementos
Averbamento
Certidões
Comunicação prévia
Comunicação Prévia Obras Escassa Relevância
Desistência de projecto
Destaque parcela terreno
Destaques
Emissão de alvará (Aditamento)
Emparcelamento
Entrega de elementos
Inf. Prévia de Loteamento
Informação previa
Licença de construção
Licença de construção (Prorrogação)

Licença de construção (licença caducada)
Licença de ocupação de via pública
Licença de utilização
Licença de Utilização - Pavilhão Industrial
Licença utilização
Licenciamento Obras (Licença Caducada)
Ligação de esgoto
Loteamento
Obra isentas de licença
Parecer das entidades exteriores
Pedido de demolição
Pedido de esclarecimentos
Pedido de isenção de taxas
Pedido de isenção do gás
Pedido de levantamento de Embargo
Pedido de redução de calendarização
Pedido de redução de taxas
pedido de suspensão de alvará
Petições diversas
Plano de Demolição
Projecto de arquitectura
Projecto de infra-estruturas
Projecto de loteamento
Projectos das Especialidades
Projectos das Especialidades rectificados
Projectos de especialidades
Prorrogação de licença
Prorrogação de prazo
Prorrogação de prazo
prorrogação licença - licença caducada
Queixas
Recepção provisória e definitiva
Redução de taxas
Resposta a ofício
Substituição de empreiteiro

Substituição de técnico
Vistorias

Estrutura proposta
Tipos de Pedido (Todos os tipos pedido têm que ter associados os respectivos documentos instrutórios, por isso quanto mais pedidos conseguirmos identificar melhor)
Certidão Comprovativa verificação requisitos Destaque Parcela
Projecto de Obras de Edificação
Licenciamento Loteamento Urbano
Licenciamento Obras de Urbanização
Aprovação de Projectos de Especialidades - Edificação
Prorrogação prazo alvará edificação - Urbanização
Prorrogação prazo alvará para acabamentos
Alteração Utilização de Edifícios ou suas fracções autónomas
Licença trabalhos remodelação terrenos
Pedido de Vistoria
Emissão alvará Licença - comunicação prévia administrativa
Licença parcial escavação e execução estrutura
Licença Trabalhos Escavação ou Demolição
Certidão e fornecimento de elementos
Recepção Provisória e Definitiva Obras urbanização
Averbamento/substituição director técnico ou alvará de empreiteiro
Licença - comunicação prévia obras inacabadas
Licença de instalação armazenamento e abastecimento combustíveis
Licenciamento actividade industrial tipo 3
Direito à Informação
Inspec. Peri. elevadores, tapetes rolantes e escadas mecânicas
Diversos - Apresentação de elementos
Construções Precárias
Declaração Prévia Comércio e Serviços
Declaração Prévia Restauração Bebidas

Informação prévia
Pedido de Informação Prévia em Operação de Loteamento
Pedido de Informação Prévia em zona abrangida pelo Plano Director Municipal
Pedido de Informação Prévia em espaço abrangido por Plano de Pormenor
Pedido de Informação Prévia em espaço abrangido por Plano de Urbanização
Comunicação Prévia de Obras de Demolição em Operação de Loteamento
Comunicação Prévia de Obras de Demolição em espaço abrangido pelo Plano Director Municipal
Comunicação Prévia de Obras de Demolição em espaço abrangido por Plano de Pormenor
Comunicação Prévia de Obras de Demolição em espaço abrangido por Plano de Urbanização
Comunicação Prévia de Obras de Edificação em espaço abrangido por Plano de Urbanização
Comunicação Prévia sobre outras Operações Urbanísticas em Operação de Loteamento
Comunicação Prévia sobre outras Operações Urbanísticas em espaço abrangido pelo Plano Director Municipal
Comunicação Prévia sobre outras Operações Urbanísticas em espaço abrangido por Plano de Pormenor
Comunicação Prévia sobre outras Operações Urbanísticas em espaço abrangido por Plano de Urbanização
Comunicação Prévia de Trabalhos de Remodelação de Terrenos em operação de Loteamento
Comunicação Prévia de Trabalhos de Remodelação de Terrenos em zona abrangida pelo Plano Director Municipal
Comunicação Prévia de Trabalhos de Remodelação de Terrenos em zona abrangida por Plano de Pormenor
Comunicação Prévia de Trabalhos de Remodelação de Terrenos em área abrangida por Plano de Urbanização
Emissão de Alvará de Licenciamento de Obras de Edificação
Licenciamento de Obras de Edificação em zona abrangida por Plano Director Municipal
Licenciamento de Obras de Edificação em zona abrangida por Plano de Pormenor
Licenciamento de Obras de Edificação em zona abrangida por Plano de Urbanização
Aprovação dos projectos da engenharia de especialidades

Junção de elementos a Processos de Obras Particulares
Vistorias diversas
Vistoria para arrendamento
Vistoriaria de segurança e salubridade
Certidão Propriedade Horizontal
Certidão Recepção Provisória das Obras de Urbanização
Certidão de Pedido de Destaque
Certidão de Toponímia
Certidão RGEU (antes de 1951)
Certidão Atestando a Construção pelo Município
Certidão Atestando a Construção pela Segurança Social
Certidão Atestando a Construção pelo IGAPHE
Certidão de Divisão de prédio por Caminho Público
Certidão de Instalação de Farmácia
Certidão de Instalação de Escola de Condução
Certidão Comprovativa em que a Licença de Utilização corresponde ao prédio
Certidão Conclusão de Infra-Estruturas
Certidão Confirmativa de dados do Empreiteiro - IMMOPPI
Certidão Comprovativa para efeitos de CIMI
Certidão Comprovativa de Não Rejeição de Comunicação Prévia
Outras Certidões
Autorização de Utilização
Autorização de Alteração de Utilização
Autorização de alteração de utilização em Loteamento
Averbamento do Empreiteiro do Processo de Obras Particulares
Averbamento do Técnico Responsável do Processo de Obras Particulares
Averbamento do Titular/Requerente de Processo de Obras Particulares
Outros Averbamentos de Processos
Emissão de Alvará de Licenciamento de Obras de Demolição
Emissão de Alvará de Licenciamento de Obras de Edificação
Licença para acabamento de Obras em operação de Loteamento
Licença para acabamento de Obras
Licenciamento de Obras de Demolição
Pedido de aprovação dos projectos da engenharia de especialidades
Pedido de Constituição do Regime de Propriedade Horizontal

Pedido de Prorrogação do Prazo de Execução da Obra
Pedido de Renovação de Admissão de Comunicação Prévia
Pedido de Renovação de Licença
Pedido de Isenção de Pagamento de Taxas Urbanísticas
Licença Especial de Ruído (Obras)
Resposta a Notificações
Comunicação de Início de Trabalhos em obras isentas de Licenciamento
Participação de obras isentas de controlo prévio
Consulta de Processo de Loteamento
Consulta de Processo de obras
Consulta de Processo de Informação Prévia
Consulta de Processo de Alvará de Loteamento
Pedido de Informação - Direito à Informação
Pedido de Informação - Enquadramento em PMOT
Declaração de Consulta a Entidades
Pedido de Cópia de Documentos - Fotocópia Simples
Pedido de Cópia de Documentos - Fotocópias Autenticadas
Pedido de Inscrição Técnico Responsável - Inscrição
Pedido de Inscrição Técnico Responsável - Renovação
Pedidos diversos

Estrutura actual
Tipos de utilização
Abertura de entrada
Adega
Agricultura
Alpendre
Anexos
Armazém
Armazem agrícola
armazém industrial
Arranjos exteriores
Arrecadação

Bebidas
Bombas de gasolina
Cabeleireiro
Carpintaria
Casa de banho
Centro de Noite
Clínica
Cobertura
Colocação de Antena
Colocação de camp
Comércio
Comércio e Garagens
Comércio e Serviços
Const. igreja
Const. Telheiro
Const.Hotel
Constituição de um lote
Construção armazém
Construção cozinha
Construção de adega
Construção de depósito
Construção de discoteca e armazém
Construção de Ovil e Palheiro
Construção de pedestal
Construção de piscina
Construção de Sede
Construção de varanda
Construção miradouro
Construção pavilhão
Construção pousada
Construção sala ordenha
Consultório
Cozinha de fumeiro
Creche
Depósito de Sucata

Desporto
Discoteca
Equipamento social
Equipamentos e serviços
Eventos e Festas
Garagem
Garagem/anexos
Ginásio
habitação
Habitação
Habitação e Oficina
Habitação e serviços
Habitação/comércio
Hotelaria e turismo
Indústrias
Industrias/Comércio
Instalações Agro-Pecuárias
Instituto de Beleza
Lar
Muro de vedação
Ocupação da Via Pública
Oficina
Ovil de ordenha
Parque de Resíduos
Parqueamento
Pastelaria/Cafetaria
Pavilhão
Pavilhão Industrial
Piscinas
Pizzaria
Polidesportivo
Rampa
Reparação da cobertura
Reservatório aguas rucas
Residencial

Restauração/bebidas
Serviços
Stand de Automóveis
Tanque de rega
Turismo camp.
Turismo esp. rural
Unidade Fabril

Propõem-se que sejam revistos os termos utilizados por forma a que sejam adequados às utilizações efectivas. Por exemplo: **construção de piscina** não é um tipo de utilização, mas sim **piscina**. Da mesma forma **abertura de entrada** não é um tipo de utilização, poderá eventualmente tratar-se de um tipo de pedido. Torna-se necessário utilizar termos mais abrangentes na designação de uso afecto ao espaço em licenciamento, identificados de forma inequívoca, para evitar no futuro, constrangimentos, quer para quem utiliza o sistema de informação, quer para o próprio cidadão.